



# **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA CIVIL  
CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA  
CONSTRUCCIÓN**

Control administrativo y efectividad organizacional en la empresa Geoscala  
Perú S.A.C, San Isidro, 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Ingeniería Civil con Mención en Dirección de Empresas de la  
Construcción

**AUTOR:**

Br. Jimmy Edison Macedo Bedoya (ORCID: 0000-0001-7814-2437)

**ASESOR:**

Dr. César Humberto Del Castillo Talledo (ORCID: 0000-0002-8879-7637)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de Empresas de la Construcción

**Lima – Perú**

**2020**

### **Dedicatoria**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada momento, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento a mis hermanos que me dieron todo el apoyo incondicional. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora.

### **Agradecimiento**

En estas líneas quiero agradecer a los Docentes que por intermedio de sus conocimientos se hizo posible esta investigación y que de alguna manera estuvieron apoyándome. Estas palabras son para ustedes. A mis padres Jesús y Haydee por todo su amor, comprensión y apoyo, a mis hermanos Kelly y Ronald a mi cuñado Wilson y mis Sobrinos Johan y Brianita, quiero darles las gracias infinitas por la paciencia que me han tenido. No tengo palabras para agradecerles las veces que me brindaron su apoyo en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida.

## **Página del jurado**

### **Declaratoria de autenticidad**

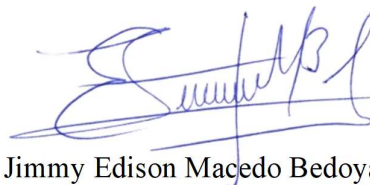
Yo, Jimmy Edison Macedo Bedoya, estudiante del programa de Maestría en Ingeniería Civil con mención en Dirección de Empresas Constructoras de la Universidad Cesar Vallejo, con la tesis titulada “Control administrativo y efectividad organizacional en la Empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020”.

Declaro bajo juramento que:

- ✓ La tesis es de mi autoría
- ✓ He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- ✓ La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- ✓ Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad e investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Lima, julio de 2020.



Jimmy Edison Macedo Bedoya

DNI. 42886972

## Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
RESUMEN	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	21
2.1 Tipo y diseño de investigación	21
2.2 Operacionalización de variables	22
2.3 Población y muestra	23
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	25
2.5 Procedimiento	29
2.6 Método de análisis de datos	30
2.7 Aspectos éticos	30
III. RESULTADOS	31
3.1. Resultados descriptivos	31
3.2. Resultados correlacionales.	33
IV. DISCUSIÓN	36
V. CONCLUSIONES	41
VI. RECOMENDACIONES	42
VII. REFERENCIAS	43
ANEXOS	51

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1.- Características sociodemográficas de la muestra	24
Tabla 2.- Validez de contenido de la escala de control administrativo mediante técnica de juicio de expertos	27
Tabla 3.- Validez de contenido de la escala de efectividad organizacional mediante técnica de juicio de expertos	28
Tabla 4.- Confiabilidad de la escala de control administrativo a través de Alfa de Crombach	28
Tabla 5.- Confiabilidad de la escala de efectividad organizacional a través de Alfa de Crombach	29
Tabla 6.- Prueba de normalidad de control administrativo y efectividad organizacional	30
Tabla 7.- Nivel de percepción en la variable control administrativo y sus dimensiones	31
Tabla 8.- Nivel de percepción en la variable efectividad organizacional y sus dimensiones	32
Tabla 9.- Tabla de correlación de R de Pearson y Rho de Spearman	33
Tabla 10.- Correlación obtenida entre el control administrativo y cada una de sus dimensiones con respecto a la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C. San Isidro, 2020	34

## Índice de figuras

	Pág.
Gráfica 1.- Niveles de percepción en la variable control administrativo y dimensiones	32
Gráfica 2.- Niveles de percepción en la variable efectividad organizacional y dimensiones	33



## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito establecer la relación entre el control administrativo y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C., San Isidro 2020. El tipo de investigación fue descriptivo y diseño fue correlacional, no experimental y transversal. Siendo la población de 77 colaboradores y trabajando con un muestreo censal, las unidades de análisis fueron 77 colaboradores de la empresa. Los instrumentos empleados fueron la Escala de percepción del control administrativo, con validez de contenido de aplicable mediante juicio de expertos y confiabilidad con Alfa de Crombach de .833 indicando una fuerte consistencia interna, y la Escala de efectividad organizacional, con validez de contenido de aplicable mediante juicio de expertos y confiabilidad con Alfa de Crombach de .827 indicando fuerte consistencia interna. Los resultados señalaron acorde a la percepción de los colaboradores que el control administrativo se ubicaba a nivel regular (51.9%), mientras que en las dimensiones control anticipado (45.5%), control concurrente (48.1%), y control de realimentación (41.6%), era de nivel regular. Con respecto a la efectividad organizacional, los colaboradores la ubicaron a nivel medio (41.6%), mientras que en la dimensión metas organizacionales (39%), en procesos internos (46.8%), y en la dimensión recursos organizacionales (45.5%), consideraron que era medianamente eficiente. Además se encontró correlación entre el control administrativo y la efectividad organizacional ( $Rho\ 0.545$  pvalor 0.000), siendo ella positiva, considerable y significativa; se halló correlación entre la dimensión control anticipado o preventivo y la efectividad organizacional ( $Rho\ 0.574$  p-valor 0.000), catalogándose como positiva, considerable y significativa; existió correlación positiva, considerable y significativa entre la dimensión control concurrente y la efectividad organizacional ( $Rho\ 0.536$  p-valor 0.000); y se encontró correlación entre el control de realimentación y la efectividad organizacional, siendo ella positiva, considerable y significativa ( $Rho\ 0.552$  p-valor 0.000).

**Palabras clave:** Control administrativo, efectividad organizacional, control anticipado, control concurrente, control de realimentación.

## ABSTRACT

The purpose of the present study was to establish the relationship between administrative control and organizational effectiveness in the company Geoscala Perú S.A.C., San Isidro 2020. The type of research was descriptive and the design was correlational, not experimental and cross-sectional. Being the population of 77 employees and working with a census sample, the units of analysis were 77 employees of the company. The instruments used were the Administrative Control Perception Scale, with content validity of applicable expert judgment and reliability through Crombach's Alpha of .833 indicating strong internal consistency, and the Organizational Effectiveness Scale, with content validity of applicable through Expert judgment and reliability with Crombach's Alpha of .827 indicating strong internal consistency. The results indicated according to the perception of the collaborators that administrative control was located at a regular level (51.9%), while in the dimensions anticipated control (45.5%), concurrent control (48.1%), and feedback control (41.6%)), was of a regular level. Regarding organizational effectiveness, employees placed it at a medium level (41.6%), while in the organizational goals dimension (39%), in internal processes (46.8%), and in the organizational resources dimension (45.5%), they considered it to be moderately efficient. In addition, a correlation was found between administrative control and organizational effectiveness ( $Rho\ 0.545$  pvalue 0.000), being positive, considerable and significant; A correlation was found between the anticipated or preventive control dimension and organizational effectiveness ( $Rho\ 0.574$  p-value 0.000), being classified as positive, considerable and significant; There was a positive, considerable and significant correlation between the concurrent control dimension and organizational effectiveness ( $Rho\ 0.536$  p-value 0.000); and a correlation was found between feedback control and organizational effectiveness, being positive, considerable and significant ( $Rho\ 0.552$  p-value 0.000).

**Keywords:** Administrative control, organizational effectiveness, anticipated control, concurrent control, feedback control.

## I. INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, las organizaciones sean cual fuere su objeto social, como el tipo y tamaño, poseen un sistema administrativo que les permite efectuar la producción de un bien o servicio. Un sistema administrativo actualmente requiere de procedimientos reguladores de control que aseguren las metas propuestas de una organización. Puesto que este permite detectar las situaciones problemáticas para una solución oportuna y que la organización brinde un servicio de calidad. Chacón (2012), precisó que los problemas que se suscitan en el momento del control se deben la mayoría de veces porque a la falta de cumplimiento de los procesos anteriores, como la planeación, organización y ejecución, implicando procesos administrativos y sobre todo el control de las actividades poco ágiles que no garantizan la ejecución de las operaciones planificadas. En tal sentido, no se debe emplear el control no como un mecanismo sancionador sino de aseguramiento y efectividad organizacional.

A nivel internacional, con respecto a la falta de efectividad organizacional, Aldrich (2006), había referido que en empresas del rubro de ingeniería civil se habían evidenciado problemas porque no se realizaban controles que evaluaran los procesos administrativos, centrándose su preocupación en la parte técnica y especializada del rubro, viéndose reflejado en la poca productividad, limitado acceso al mercado, como baja competitividad, tornándose la efectividad de la organización en una debilidad. En tiempos contemporáneos, Pardo (2017), en España, señaló que, en 20 empresas ante una débil estructura organizacional, el 45% presentaron problemas de inadecuada departamentalización, 30% presentaban descoordinación de actividades, 56% débil trabajo en equipo.

Por otro lado, Suarez (2018), en México, en base a un estudio realizado a medianas empresas, ante la ausencia de manual de funciones, el 55% presentaba problemas de incumplimiento de responsabilidades, el 48% presentaron débil comunicación entre jefe y colaboradores, el 35% presentaron inadecuada carga laboral. Por su parte, Ramos (2015), en Ecuador, en el diagnóstico de 26 empresas frente a la ausencia de manual, procedimientos y políticas, el 44% tenían problemas de pérdida de tiempo, un 36% tenían pérdida de recursos financieros, el 57% tenían ineficiencia e ineficacia de parte de los colaboradores en sus puestos.

A nivel nacional, Huamán (2018), señaló que en el sector público que las organizaciones del Estado, tienden en el 60% a velar más por el aspecto financiero que

por un buen funcionamiento administrativo interno como externo, donde el control interno se efectúa de una manera no transparente. Por otro lado, desde otra óptica Butrón (2019), encontró que el control administrativo se vinculaba con la eficacia de la organización, garantizando eficacia, eficiencia y transparencia de las operaciones; asimismo al relacionarse con el modelo de objetivos, lo que permitió la competición de los empleados de dicha entidad, lo cual hacía que los trabajadores tengan una fijación de las metas y puedan cumplir con los lineamientos de control; además al existir la concomitancia con los recursos del sistema, estableció el poder de procesarlos y canalizarlos de manera adecuada, es decir, la eficacia del funcionamiento fue óptimo con el control de sus recursos; por otro lado la vinculación con los procesos internos, indicó que los trabajadores tenían una buena cultura corporativa, cumpliendo bien las políticas de la empresa, generándose una ventaja competitiva, así como una buena relación de compañerismo, indicando que los trabajadores estaban preparados para solucionar las posibles falencias que se pudieran presentar.

Finalmente, al relacionarse el control administrativo con la satisfacción de los colaboradores, indicó que el control de la empresa fue percibida por los colaboradores de manera positiva, ya que su grado de satisfacción estratégicamente les permitía cumplir con lo planificado por la empresa. Los hallazgos de este estudio, demostraron que una organización puede tener rentabilidad, generar satisfacción y tener un rendimiento organizativo, considerando que el control administrativo aplicado de manera sistematizada puede generar que una organización sea percibida como efectiva.

En la empresa consultora en ingeniería civil GEOSCALA PERÚ S.A.C., ubicada en San Isidro, se ha percibido irregularidades dentro del proceso administrativo, notándose incumplimiento en los procedimientos administrativos sobre todo en el control, así mismo hay una mala planificación, no se cumplen con las metas previstas, existiendo además una inadecuada capacidad para ejercer la supervisión y control de procesos, productividad y desempeño. Por otro lado, no se evalúa a los colaboradores considerando actividades y funciones, quienes en alto índice desconocen hacia donde desea llegar la empresa como tal, conllevando a riesgos en la misma, siendo mayor a nivel financiero, ya que existe desorden y centrándose principalmente en el crecimiento económico, mas no en la efectividad organizacional en base al control.

En base a lo expuesto, el estudio planteó los siguientes problemas: ¿Cuál es la relación entre el control administrativo y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C, San Isidro, 2020? Asimismo, se formuló de manera específica las

siguientes interrogantes: ¿Cuál es la relación entre la dimensión control anticipado y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C, San Isidro, 2020? ¿Cuál es la relación entre la dimensión control concurrente y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C., San Isidro, 2020? Y, ¿Cuál es la relación entre la dimensión control de realimentación y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C., San Isidro, 2020?

Con respecto a los estudios internacionales, García y Ruiz (2018), en Venezuela, realizaron el estudio Relación entre competencias y efectividad organizacional: Caso Excelsior Gama Supermercados C.A. El propósito del estudio fue evaluar, analizar y relacionar el modelo de competencias y la efectividad organizacional expresada como desempeño en la empresa Excelsior. El estudio fue de tipo básico, de diseño correlacional, siendo los participantes un total de 35 colaboradores del área de multifuncionales. Para la evaluación se empleó el Cuestionario de competencias (Hay Group, 2012), y el Cuestionario de evaluación de desempeño (Excelsior, 2018). Los hallazgos permitieron evidenciar que en cuanto a competencias específicas los colaboradores se encontraron a nivel alto (media 3.5/4), mientras que en efectividad organizacional a través de la medición del desempeño obtuvieron un nivel de bueno (media = 3.1/2.6 – 3.5 categoría buena). Concluyendo es estudio que se halló relación positiva débil no significativa ( $r = .24$  pvalor  $.891 > .05$ ), donde el análisis de varianza mostró la no incidencia de las competencias en la efectividad organizacional ( $F$  Snedecor = 1.131 pvalor  $.41 > .05$ ), implicando que, si los colaboradores poseen buenas competencias y buen nivel de desempeño vinculado a la efectividad organizacional, la primera no influye directamente en la segunda, debiéndose el buen desempeño a otros factores.

Espinoza (2015), en Ecuador, efectuó el estudio Control interno y procesos administrativos en una institución gubernamental de Ecuador. El propósito del estudio fue establecer la relación entre ambas variables. El tipo de estudio fue cuantitativa – cualitativa exploratoria, de diseño correlacional. Los participantes fueron 31 colaboradores. Los instrumentos fueron el cuestionario de control interno (Espinoza, 2015), y la entrevista. El estudio demostró que el control interno deficiente incide en inadecuados procesos administrativos financieros ( $\chi^2 = 3.8415 < \text{pvalor } .05$ ); además se concluyó que ante la falta de supervisión y evaluación existe la necesidad de efectuar mejores controles y generar conciencia y responsabilidad en los colaboradores.

Solís (2015), en Ecuador, realizó el estudio Control interno e influencia en la rentabilidad económica en la empresa Corhol S.A. El propósito del estudio fue establecer la relación entre ambas variables estudiadas en la empresa distribuidora de hidrocarburos. El tipo de investigación fue mixto, cuantitativo correlacional y cualitativo descriptivo. estando la muestra de participantes conformado por 35 personas, de los cuales 21 son socios y 14 colaboradores del área administrativa y operarios. Los instrumentos empleados fueron el Cuestionario de control interno (Solís, 2015), y la entrevista semiestructurada. La investigación concluyó la comprobación de correlación entre el nivel bajo del control interno y el nivel bajo de rentabilidad obtenida por la empresa ( $\text{Chi cuadrado} = 16.33 < \text{pvalor } .05$ ); además pudo establecer como conclusiones que pese a que el control interno es continuo, no es de calidad, proyectándose resultados negativos al no dar servicios adecuados, por falencia o equivocaciones de los despachadores, afectando la rentabilidad al encontrarse un estado financiero en pérdida; además, los colaboradores no han sido formados en ventas y atención al cliente; inclusive al no disponer de un manual de control interno, no es posible controlar tiempos y actividades de los procesos de comercialización.

Solís (2014), en Ecuador, efectuó la investigación Control interno de la recaudación e incidencia en la gestión administrativa en un gobierno municipal. Los objetivos fueron relacionar ambas variables estudiadas y construir un modelo de control interno que ayude a la fiscalización del proceso de recaudación, generando una gestión administrativa transparente. El estudio fue cuantitativo de diseño descriptivo correlacional y de tipo cualitativo, estando la muestra compuesta por 9 trabajadores pertenecientes al gobierno municipal. Los instrumentos empleados fueron el cuestionario de control (Solís, 2014), siendo el segundo instrumento la entrevista semiestructurada.

La investigación concluyó la existencia de correlación entre las variables estudiadas ( $\text{Chi cuadrado} = 9.488 < \text{pvalor } .05$ ), indicando que frente a un inadecuado control mayores fallas se dan en la gestión de los procesos de recaudación. Además, se diagnosticó la existencia de software ad hoc para realizar el control, sin embargo no cuentan con manuales, ni control contra robos, perdidas y riesgos, ni de depósitos.

Martínez, Vera y Vera (2014), en México, efectuaron el estudio titulado Cultura organizacional y efectividad en empresas constructoras de Puebla. El propósito del estudio fue relacionar los tipos de cultura con la efectividad organizacional. El estudio fue descriptivo correlacional realizándose con 91 participantes. Se evaluó mediante el

Cuestionario de cultura organizacional (Martínez, Vera y Vera, 2014), y el Cuestionario de efectividad empresarial (Rojas, 2008). El estudio evidenció que entre la cultura clan y la efectividad organizacional existió una muy baja relación ( $r = .10 > p\text{valor } .05$ ); mientras que con la cultura adhocrática ( $r = .601 < p\text{valor } .01$ ) fue moderada; inclusive la relación fue moderada con la cultura jerarquizada ( $r = .512 < p\text{valor } .01$ ); y, baja con la cultura de mercado ( $r = .251 > p\text{valor } .05$ ). Indicando el estudio que las pequeñas empresas con cultura adhocrática y jerarquizada, tenderán a ser más organizaciones más efectivas.

En lo referente a las investigaciones nacionales, Cabrera (2018), en Ica, efectuó el estudio Habilidades directivas y efectividad organizacional del personal docente de una institución educativa de Ica. El propósito del estudio fue establecer la relación entre las habilidades directivas y la efectividad organizacional en docentes. Bajo un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental y diseño correlacional, el estudio trabajó con 80 docentes. Los instrumentos empleados fueron el Cuestionario de habilidades directivas (Cabrera, 2017) y el cuestionario de efectividad organizacional (Cabrera, 2017). El estudio concluyó que entre habilidades directivas y efectividad organizacional ( $Rho = .456 < p\text{valor } .01$ ), se encontró relación moderada significativa; asimismo, con las dimensiones comunicación interpersonal asertiva ( $Rho = .356 < p\text{valor } .01$ ); negociación y resolución de conflictos ( $Rho = .433 < p\text{valor } .01$ ); liderazgo pedagógico ( $Rho = .534 < p\text{valor } .01$ ); y gestión del cambio y las transiciones ( $Rho = .357 < p\text{valor } .01$ ).

Delgado y Marcos (2018), en Ica, efectuaron el estudio titulado Efectividad organizacional y gestión administrativa en una institución educativa. El objetivo fue establecer la relación entre la efectividad organizacional y la gestión administrativa en docentes de una institución educativa en Ica. El enfoque del estudio fue cuantitativo correlacional, trabajándose con 83 docentes como participantes en la investigación. Se evaluó a través del Cuestionario de efectividad organizacional (Cabrera, 2017) y el cuestionario de gestión administrativa (Campos, 2017). Los resultados indicaron que el 59% de los docentes establecieron que la efectividad organizacional era regular; de igualmanera, las dimensiones metas organizacionales (media = 16), procesos internos (media = 18), y recursos organizacionales (media = 17), también fueron catalogados como de regular. Concluyéndose que se evidenció correlación entre efectividad organizacional y gestión administrativa ( $Rho = .460 < p\text{valor } .01$ ); así como entre la efectividad organizacional y la gestión de recursos humanos ( $Rho = .314 < p\text{valor } .01$ );

con la gestión de recursos financieros ( $Rho = .323 < pvalor .01$ ); con la gestión de materiales de personal ( $Rho = .447 < pvalor .01$ ). Asimismo, se evidenció correlación entre gestión administrativa y metas organizacionales ( $Rho = .436 < pvalor .01$ ); con los procesos internos ( $Rho = .483 < pvalor .01$ ); y con los recursos organizacionales ( $Rho = .527 < pvalor .01$ ).

Contreras (2017), en Lima, realizó el estudio titulado Control administrativo y mantenimiento de equipos en empresas de movimiento de tierra. El propósito del estudio fue establecer relación entre las dos variables referidas. El tipo de investigación fue no experimental y transversal, siendo el diseño correlacional, siendo los participantes 160 colaboradores. La evaluación se efectuó a través del Cuestionario de control administrativo (Contreras, 2017), y Cuestionario de mantenimiento (Contreras, 2017). La investigación concluyó que se encontró correlación entre control administrativo y mantenimiento de equipos ( $r = 0,861$  y  $Sig. = .00$ ); asimismo se halló correlación entre control burocrático y mantenimiento de equipos ( $r = 0,811$  y  $Sig. = .00$ ); también entre control de mercado y mantenimiento de equipos ( $r = 0,842$  y  $Sig. = .00$ ); inclusive se evidenció relación significativa entre control de clan y mantenimiento de equipos ( $r = 0,792$  y  $Sig. = .00$ ).

Donayre (2017), en Lima, investigó acerca del Control administrativo y competencias laborales en una empresa de caudales. El propósito de la investigación fue establecer relación entre el control administrativo y las competencias laborales en colaboradores de una entidad bancaria. El tipo de estudio fue descriptivo y el diseño correlacional, siendo los participantes 57 colaboradores. La evaluación se efectuó empleando la Escala de control administrativo (Bernal y Sierra, 2013), y la Escala de competencias laborales (Porret, 2012). El estudio demostró la correlación entre control administrativo y competencias laborales ( $Rho = .843 < pvalor .05$ ); así como entre control administrativo y competencias emocionales ( $Rho = .835 < pvalor .05$ ); como con las competencias técnicas ( $Rho = .745 < pvalor .05$ ); y con las competencias corporativas ( $Rho = .658 < pvalor .05$ ).

Aquipucho (2015), en Lima, investigó acerca del Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad de Carmen de la Legua Reynoso Callao. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del control interno en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad de Carmen de la Legua. La investigación fue descriptiva correlacional, siendo la muestra de participantes de 30 funcionarios. Se evaluó a través de la Escala de control



administrativo (Aquipucho, 2015), y el Cuestionario de adquisiciones y contrataciones (Aquipucho, 2015). La investigación evidenció la influencia del control sobre las adquisiciones y contrataciones ( $\chi^2 = 25.982 < p\text{valor } .01$ ); asimismo sobre la programación del plan anual de contrataciones y adquisiciones ( $\chi^2 = 27.533 < p\text{valor } .01$ ); inclusive en la selección de los procesos de contrataciones y adquisiciones ( $\chi^2 = 26.321 < p\text{valor } .01$ ); y, en la ejecución contractual de contrataciones y adquisiciones ( $\chi^2 = 14.694 < p\text{valor } .01$ ).

Los constructos establecidos en las variables han sido trabajados en la literatura académica, lo que a continuación se desarrolló. Dextre y Del Pozo (2012), señalan que en el contexto organizacional, la administración asume funciones esenciales cuya coherencia y manejo integral, le permite una gestión eficiente, tanto económica, como de recursos, conllevándole a cumplir con objetivos y metas planificadas. Una primera función es el planeamiento, donde se establecen los objetivos alcanzar, empleando diferentes medios, tomando las decisiones anticipadas de las acciones a ejecutar. Ellas se toman en considerando las demandas del contexto social, analizando riesgos (amenazas), así como las ventajas (oportunidades), donde converge la necesidad (demanda), y la satisfacción (oferta), traducéndose en acciones operacionales y procesuales, dando identidad a la organización.

Una segunda función es la organización, la cual funcionalmente es asumida por los colaboradores, cuyo compromiso permite la consecución de objetivos, mediante actividades comunicadas y coordinadas. Implica también las características de la misma, en función a los bienes o servicios a producir, considerando para ello el tipo y estructura, así como lineamientos, directivas, sistemas, función y procesos internos y externos. La tercera función es la denominada dirección, encargada de establecer las políticas, lineamientos, sistemas y procesos para conseguir las metas planificadas y el objeto de la empresa, ejercidas ellas a través del liderazgo. Y, una cuarta función es el control de las actividades y competencias de la organización. En tal sentido, ella cual busca el aseguramiento de las actividades entendidas como la dinámica de ejecución de las acciones pertinentes para producir de manera operativa un bien o servicio. Por tanto el control permite la capacidad de mitigar riesgos productivos a través de la anticipación o prevención, detección y corrección, vinculadas al giro de la empresa.

Cabe considerar con respecto al control que existen varias conceptualizaciones, es así que Vijay (1983), señaló que es aquel proceso que asegura la ejecución de

acciones planificadas. Por otro lado, Mockler (1984), indicó que es un proceso que asegura permite asegurar el logro satisfactorio de objetivos y metas, valorando el uso eficaz de recursos. Por su parte, Pérez (2006), lo conceptualizó la acción que permite la materialización de lo planificado previamente. Mientras que Stoner, Freeman y Gilbert (2009), lo conceptualizaron como la garantía de la realización de actividades concretas ajustadas aquellas proyectadas. Definida también como actividades que garanticen el cumplimiento de los demás procesos planificados (Magalón, 2012), o como un proceso que conlleva a la ejecución de metas planificadas (Bateman y Snell, 2012), otro aporte es que este mecanismo de control permite la verificación de las actividades planificadas (Chacón, 2012). COSO (2012), lo conceptualizó como un proceso diseñado y ejecutado para brindar seguridad en el logro de metas planificadas.

Por su parte, Bernal y Sierra (2013), refirieron que es aquel procedimiento sistematizado de medición de acciones que desarrollan las empresas u organizaciones con la finalidad de evaluar coincidencias con lo planificado en cuanto a metas y expectativas. Como que también ha sido definido como un medio evaluador del rendimiento que incluye actividades destinadas a garantizar operaciones planificadas en beneficio de la organización (Gutiérrez, 2015) Otra concepción señaló que consiste en la medición individual y organizacional en pro del aseguramiento del cumplimiento de los objetivos trazados (Fernández, 2015). Por otro lado, Luna (2015), indicó que es un proceso que mide y corrige los desempeños de los trabajadores con la finalidad de que se cumplan las metas. Y, Santillana (2015), lo señaló como aquel proceso que se encarga de instaurar medidas para administrar los riesgos, vigilando que las actividades se desarrollen acorde a lo planificado, corrigiéndose y evitar repeticiones a fin de optimizar lo logrado, incrementando la posibilidad de lograr los objetivos y metas propuestas.

Es posible inferir en base a las diferentes conceptualizaciones que para este estudio y en base a Bernal y Sierra (2013), el control administrativo, es un procedimiento sistemático que mide actividades, con el fin de regularlas en la medida que conlleve a lograr, objetivos, expectativas y metas organizacionales. Este proceso sistemático posee principios estableciendo Guerrero (2010), el ser flexible, lo que implica que es adaptable al contexto; es oportuno, al identificar las desviaciones ocurridas y el establecimiento de medidas correctivas necesarias en el tiempo justo; es adecuado, al considerar las características del elemento a controlar; es verificable a través de normas y procedimientos a realizar; y, es participativo, donde su elaboración

y aplicación consiste en el consenso y la aceptación de los sistemas de control como proceso de regularización.

Las características del control administrativo según Louffat (2015), son las siguientes: a) establece estándares de desempeño, por medio de la medición de cuantificadores y cualidades, como referentes para establecer si la acción administrativa es eficaz o no. Según Agudo (2018), ello se fija antes de efectuar el control; b) la evaluación en el control implica recoger información que evidencie realmente el hecho evaluado; c) realiza comparaciones de las mediciones de lo ejecutado con respecto a lo previsto en la planificación; d) define medidas correctivas ante fallas. Agudo (2018), inclusive manifestó que una característica en particular del control administrativo es que evalúa hallazgos con la finalidad de afinar el control. A lo cual Blandez (2014), adicionó que el control identifica errores de planificación, puesta en marcha o de direccionamiento, evitando la insatisfacción en los procesos realizados.

Por otro lado, Agudo (2018), señaló que el control administrativo está conformado por 5 componentes: 1) el ambiente de control, cuya finalidad es apoyar la organización de funciones en cada área, generando conciencia en los colaboradores, permitiendo estructurar las funciones y disciplinarlas; 2) valoración de riesgos, es el componente que permite identificar y analizar riesgos relevantes, al considerar el impacto negativo de algún incidente o amenaza en la consecución de objetivos y metas, a fin de determinar cómo administrarlos. Estupiñán (2006), los clasifica en riesgos estratégicos, son aquellos de índole político, macroeconómico, de operación regulatorios por el Estado o de liquidez. Por otro lado, existen riesgos financieros, donde se consideran los ligados a intereses de préstamos, cambiarios. Asimismo, se dan los riesgos generales donde se comprende los de organización, de información, de operaciones lícitas/ilícitas, de seguridad de las personas.

3) un tercer componente son las acciones del propio control sustentadas en las directrices y procesos que orientan las directivas administrativas, asegurando que las acciones estén orientadas a minimizar los riesgos y conlleven al logro de lo planificado como fin de la empresa. Silva (2018), señaló que las acciones del control son: a) observación ejecutiva, mediante las cuales se evalúa financieramente los procesos realizados del ejercicio en el año de la empresa en comparación con los de años anteriores, en cuanto a eficiencia en el uso de recursos y liderazgo; b) acciones administrativas, es la evaluación de los niveles de producción realizada por los colaboradores mediante indicadores de desempeño y su contribución al logro de metas

planificadas; c) control de información, a través de la verificación de procesos cruzando información documentaria de ll personal y de las diferentes áreas de la organización; d) control de activos fijos, en función a las pertenencias de la empresa y su respectiva valuación; e) control de desempeño, medida a través de la relación finanzas con la operacional a fin de verificar cumplimiento de objetivos; f) segregación de funciones, ello se realiza para evitar el conflicto de intereses, dado que es conveniente que una sola persona no asuma varias funciones como contabilizar y realizar pagos.

4) información y comunicación, es una actividad esencial ya que ello realizado en forma pertinente y temporalmente adecuado, permite a todo tipo de colaboradores independiente del nivel y cargo cumplir con sus responsabilidades; 5) monitoreo, entendida como la actividad que permite la valoración de la calidad del sistema, realizándose durante las operaciones, siendo estas de manera continua donde la se evalúa el cumplimiento de las obligaciones.

Para la medición del control administrativo, Gutiérrez (2015), señaló que se han sistematizado conceptualmente un conjunto de dimensiones, siendo ellas las siguientes: a) control anticipado o preventivo, referido a las actividades que se deben realizar anticipadamente para que garantice la ejecución del proceso; b) control concurrente, que consiste en la evaluación de acciones realizadas para efectivizar el proceso; y, c) control de realimentación, el cual permite la corrección de los errores encontrados en el proceso.

A continuación, se expone y detalla cada una de ellas y los respectivos indicadores que las conforman.

Bernal y Sierra (2013), señalaron que la primera dimensión a través de la cual se mide el control administrativo era el control anticipado, o también denominado control interno, el cual es definido como aquel tipo de control que se realiza antes de la implementación de que las actividades planeadas se lleven a cabo. Ello a modo de supervisión de estándares adecuados con respecto a las actividades a realizar tratando de minimizar algunos tipos de errores (Louffat, 2015). Mientras que Robbins y Coulter (2008), refirieron que lo esencial en este tipo de control, era la toma de medidas administrativas, siendo necesario contar con información oportuna y confiable acerca del entorno organizacional en general y en forma específica, previa a la implementación de acciones, a fin de prever cambios o alteraciones antes que se susciten los hechos. Por su parte, Santillana (2015), desde la misma perspectiva indicó que este tipo de control es el más eficaz y en consecuencia, el más rentable.

Por otro lado, Rodríguez (2009), estableció que el control preventivo se da exclusivamente al interior de la empresa, debiendo estar integrado en la parte administrativa y financiera, siendo realizado por personal de la propia empresa. Darwin (2001), señaló que para efectuar este control, es necesaria la documentación pertinente desde la perspectiva administrativa como legal, los cuales regulan las operaciones en la organización, considerando para ello, la organización en general como de las diferentes áreas funcionales.

Para la evaluación se miden los siguientes indicadores: a) decisiones preventivas, Alles (2011), estableció que es el proceso de análisis de opciones y contexto organizacional para luego seleccionar la opción adecuada, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales con calidad, oportunidad y conciencia de la decisión tomada y sus consecuencias. b) información oportuna, al respecto Alles (2011), indicó que es aquella información que está en el momento oportuno, a fin de poderla emplear. En tal sentido, deberá estar disponible para utilizarla cuando sea necesario (antes de tomar decisiones), debiendo encontrarse el alcance de usuarios y destinatarios.

c) información confiable, la cual Alles (2011), definió como aquella información que es obtenida de fuentes confiables, preferentemente de fuentes primarias. d) estrategias de anticipación, Alles (2011), indicó que las estrategias se encuentran vinculadas a la capacidad de dirección, porque es en esta parte cuando se puede verificar si las predicciones fueron eficientes; al dirigir la organización a través de un plan de acción, es posible observar aquellos errores que se pasaron por alto o desapercibidos.

La segunda dimensión es el control durante o concurrente o también llamado detectivo, conceptualizado por Bernal y Sierra (2013), como aquel control que se efectúa durante el tiempo en que se está realizando una actividad, para ello se emplea la supervisión directa al momento de la actividad laboral, es decir se realiza durante y en el sitio de trabajo. Desde la perspectiva práctica, Rodríguez (2009), señaló que un supervisor asume la posición de observador de las acciones de los colaboradores, teniendo la posibilidad de corregir a medida que se presentan las situaciones problemáticas. Ello, según Santillana (2015), permite detectar de manera oportuna desviaciones de los estándares establecidos o esperados, en el momento que está suscitando (Louffat, 2015).

Por otro lado, Darwin (2001), complementó arguyendo que a través de la supervisión permanente las actividades, tareas u operaciones establecidas en el control

previo, logren ejecutarse acorde a cómo fueron programadas, cumpliendo con órdenes e instrucciones tanto los colaboradores jefes, supervisores como de los mismos colaboradores en general.

Los indicadores a evaluar son los siguientes: a) supervisión directa, Donayre (2017), consideró que es el proceso de observación, registro objetivo y análisis sistemático de las actividades relacionadas con las áreas y puestos de trabajo, mediante una comunicación efectiva y obtención de información correcta de parte de los colaboradores, diseñado para el logro de objetivos, permitiendo el aseguramiento de cumplir las metas organizacionales. b) tiempo de la actividad, definido por Donayre (2017), como aquel momento que la gente le dedica a aquellos eventos que corresponden a su trabajo formal y a las tareas esenciales. Es decir, son las horas destinadas para la realización de actividades.

La tercera dimensión es el denominado control posterior, correctivo o de realimentación, definido por Bernal y Sierra (2013), como el empleo de información para efectuar cambios en base a actividades o procesos efectuados anteriormente, para ello deberá contar como base los informes de resultados obtenidos respecto a lo previsto y necesarios para realimentar. Este se efectúa al finalizar la acción administrativa (Louffat, 2015). Al respecto, Rodríguez (2009), señaló que este control permite señalar alguna desviación de lo planificado como meta organizacional, generando la creación de medidas de control para corregir conductas, hechos o situaciones no deseables (Santillana, 2015), inclusive los resultados sirven para ser aplicados a situaciones similares, definiendo cuales correcciones deben introducirse en el ciclo de trabajo siguiente (Chiavenato, 2014).

Crisólogo (2013), manifestó que este control es efectuado por auditores, quienes al realizar el estudio, detectarán deficiencias, errores e irregularidades cometidas por los colaboradores de forma voluntaria o involuntaria al ejecutar las tareas del trabajo. En tal sentido, es necesario considerar que los tres tipos de control deben ser aplicados, ya que uno solo, puede traer consecuencias negativas para la organización (Coronel, 2019; Mayta, 2019). Por tanto, la realización de los tres tipos de control es vital, con finalidad de evitar y ajustar problemas, minimizando así consecuencias negativas y por el contrario optimizar resultados, en pos de una mejor competitividad empresarial (Coronel, 2019).

Los indicadores a evaluar son los siguientes: a) gestión y correcciones, Bernal y Sierra (2013), lo definen como aquella información que se tendría para reconocer la

necesidad de cambiar, es importante identificar los acontecimientos o fuerzas tanto internas como externas a la empresa, que pueden hacer pensar en la necesidad de un cambio. b) plan de contingencias, a lo cual Bernal y Sierra (2013), lo tipificaron como minimizar las consecuencias negativas, equivaliendo ello a mantener en forma permanente de estar atento ante las oportunidades que se presenten, considerando las opciones en cada caso, que se originan por los cambios internos o externos de la organización.

c) optimizar los resultados, es utilizada para que una tarea se realice de forma rápida, las organizaciones que usan datos para tomar decisiones y optimizar resultados de forma inteligente, trae beneficios y mejora sus procesos y resultados (Bernal y Sierra, 2013). d) competencia, según Bernal y Sierra (2013, citado en Donayre, 2017), es entendida como la capacidad de mejorar la competitividad empresarial, considerando las mejores técnicas y estrategias a fin de obtener mejores resultados en su objeto social.

Finalmente, Estrada (2019), arguyó que la prevención, detección y corrección de una actividad laboral, organizada y realizada en los momentos respectivos, se tornan en una alternativa para evaluar diariamente y obtener información real, relevante y de manera eficiente, siendo necesario delimitar las acciones de supervisores y/o auditores, asegurando con ello que la evaluación se ajuste a las expectativas razonables de la organización, con respecto a los resultados (Blanco, 2009), cuyo producto oriente hacia la mejora de la efectividad de la organización al momento de tomar decisiones (Valdivia, 2010), en pro de la competitividad.

En tal sentido, el resultado del ejercicio del control, donde se evalúa todos aquellos factores intervinientes en el contexto de la organización, que puedan tornarse en amenazas u oportunidades del mercado, así como fortalezas o debilidades internas, brindan las pautas para un reproceso de planeación sostenida (Lépiz, 2012), requiriendo la planeación la presencia y acción del control a fin de asegurar el logro de la misma, pudiéndose inferir que estaría en camino hacia la efectividad organizacional (Ena, 2012).

La efectividad organizacional es lo que todo gestor, directivo, gerente, y colaboradores esperan de su empresa, en tal sentido, previo a ingresar a conceptualizarla, didácticamente se requiere distinguir conceptos como eficacia, eficiencia y efectividad aplicados al contexto organizacional. Es así que Noda (2016), definió eficacia como la concomitancia entre resultados logrados de los propuestos, al

evaluarse el cumplimiento de lo planificado por la empresa, encontrándose vinculado con la productividad, impactando en el logro de lo producido, adoleciendo de la noción de uso de recursos; implicando que para la producción no se considera los recursos que se empleen (Rubio, 2006). Mientras que Martín y López del Amo (2017), definieron eficiencia como el logro del objetivo y el empleo adecuado de recursos en stock; en cuanto al termino efectividad, Camue, Carballal del Rio y Toscano, (2017), lo definieron como el equilibrio entre el logro de objetivos organizacionales, su funcionamiento y el uso de recursos, logrando satisfacer a los colaboradores que la conforman.

Teniendo en cuenta lo expuesto, es posible definir lo que es efectividad empresarial, es así que Andrealis (2009), refirió que consiste en el logro de metas mediante la adquisición de productos, en la medida que cumpla con las metas de su entorno. Por otro lado, Saidatul y Kamaruzaman (2009), señalaron que es la capacidad de las organizaciones de generar ventaja competitiva. Por su parte Cervera (2009), indicó que es la implicancia de un desempeño óptimo, permitiendo satisfacer las demandas y exigencias de la sociedad, siendo la evaluación de los consumidores los que determinarán su efectividad. Vargas (2011), lo estableció como el desarrollo de procesos y estrategias que permiten lograr alcanzar las metas organizacionales. Sin embargo, Reátegui (2013), lo definió como aquel conjunto equilibrado de metas que produzcan mayor rendimiento a la organización. Mientras que Camue et al (2017), lo conceptualizaron como aquel estado de satisfacción de todos los colaboradores de la empresa, considerando la armonía y exigencias del contexto. Desde la misma perspectiva Sánchez (2016), lo definió como el desempeño óptimo de una organización acorde a las exigencias de sus clientes. Finalmente, Katz y Khan (1981, citado en Delgado y Marcos, 2018), lo conceptualizaron como el nivel de aumento de la productividad en la organización en base a la combinación de eficiencia y eficacia, como sistema y su éxito, mediante la obtención de situaciones ventajosas los insumos que requiere.

Existen diferentes enfoques que explican la efectividad organizacional, Garay (2016), los clasifica en 3, siendo el primero el enfoque basado en metas, el cual consiste en tener claro las metas de producción en la empresa, basadas en una planificación racional, que permitan ser evaluadas a través de indicadores, considerando los procesos propios del giro. El segundo es el enfoque basado en los procesos internos, ligado a la forma como funciona la organización internamente, considerando los recursos humanos. Daft (2007), señaló la existencia de criterios a considerar en este enfoque: 1) cultura



corporativa y clima organizacional positivo; 2) espíritu de equipo; 3) compañerismo, confianza y comunicación; 4) Decisiones acorde a la información; 5) comunicación vertical y horizontal sin distorsiones; 6) sistema de recompensas; 7) interacción integral e integrada entre los miembros de la organización.

El tercero es el enfoque basado en recursos, entendida como la capacidad de la organización de obtener recursos escasos y valiosos e integrarlos, así como administrarlos exitosamente (Garay, 2016). Daft (2007), señaló que existen criterios para evaluar en este enfoque, 1) la posición de negociación; 2) capacidad de los gestores para interpretar el entorno; 3) capacidad de los directivos para emplear recursos tangibles y no tangibles.

La efectividad organizacional posee características, Cervera (2011), indicó las siguientes: a) vinculación entre productividad y logro de objetivos y metas; b) interacción entre teoría, práctica y desarrollo de procesos de análisis y reflexión al interior de la organización; c) la temporalidad evaluativa debe estar acorde a los cambios, siendo un factor que permanece a lo largo de la vida de la organización; d) definición de lo que se espera de la organización, indicando las demandas e intereses, que con su actividad acorde al giro debe satisfacer. Por otro lado, Palomares (2008), estableció una serie de características complementarias en base al aspecto productivo, enunciando las siguientes: a) consistencia donde Los elementos de producción deben poseer consistencia en el tiempo; b) comparabilidad existiendo comparación entre elementos de producción; c) claridad en los procesos debiendo ser definidos y fácilmente comprensibles; d) controlabilidad, en base a la aplicación periódica de control; e) contingencia, donde toda productividad no es independiente del entorno; f) generalidad, a través de la cual se señala aspectos del comportamiento organizacional en la toma de decisiones; g) límites, donde los indicadores deben ser limitados; h) relevancia, que implica la formulación de indicadores de acuerdo a las necesidades; i) factibilidad, en base a objetivos previstos y deben responder a acciones concretas.

Con respecto a la evaluación de la efectividad organizacional, Covey (2009), refiere que las dimensiones a través de las cuales se efectúa la medición de la efectividad organizacional son las siguientes: metas organizacionales, las mismas que se encuentran vinculadas a la identificación de ellas y los logros alcanzados por la organización; una segunda dimensión es la denominada procesos internos, relacionada a la efectividad y eficiencia que se produce al interior de la organización; y la tercera dimensión es la llamada recursos organizacionales, siendo aquellos insumos con los que debe contar y mantener la

organización para lograr la efectividad. Al respecto, Stare (2012), considera que a través de estas dimensiones la organización de manera objetiva orienta y conduce los procesos organizacionales inherentes de manera particular y acorde al objeto social de la misma. Cuyo objetivo conlleva hacia un triple propósito, el logro de la aceptación y preferencia de los clientes, satisfacción de las demandas de los mismos y mantener su sostenibilidad en el mercado y el mundo empresarial.

A continuación, se desarrolla y explica cada una de ellas, considerando sus indicadores de evaluación. Daft (citado en Delgado y Marcos, 2018), definió la dimensión metas organizacionales, como aquellas que se encuentran vinculadas al desarrollo de funciones y actividades propias de la organización, plasmadas de forma óptima, con la finalidad que la organización cumpla con las metas establecidas por y en ella. Al respecto, Sheldon (2016), señaló que ello implicaba considerar como base la planificación estratégica, a través de la cual se han distribuido funciones y actividades y se construyeron indicadores de evaluación, que permitieron reflejar y señalar, en qué medida se alcanzaron las metas establecidas.

Los indicadores de medición de la dimensión metas organizacionales son los siguientes: a) visión y misión, San Martín (2004), señaló que la declaración de la visión reúne las aspiraciones que una organización desea ser a futuro, considerando la comprensión del lugar que ocupa en el momento, y sobre esa base proponer metas organizacionales a futuro; mientras que la misión implicaba el sendero al cumplimiento de la visión, es decir hacia el futuro deseado, considerando las metas establecidas. En base a lo enunciado, Ramos (2004, citado en Butrón, 2019), señaló que el cumplimiento de la misión por la organización, es el último resultado en base a lo propuesto como estructura organizativa, al que debe llegar ésta para alcanzar la efectividad organizacional, y que está en proceso de alcanzar el futuro deseado. En esa perspectiva, Méndez (2012), complementó al considerar la relevancia del diseño organizativo, tornándose en base para conseguir la misión, en pos de llegar a conseguir la visión deseada, demostrando la organización efectividad

b) objetivos estratégicos, Ramos (2004, citado en Butrón, 2019), refirió que desde el modelo de la organización por objetivos, la efectividad organizacional, fue definida en términos de cómo ésta logrando y cumpliendo con sus objetivos. Por otro lado, Méndez (2012), indicó que es relevante identificar la estructura de la organización, puesto que facilitará la toma de decisiones, y la habilidad para conseguir los objetivos. En tal sentido, la evaluación se centra en outputs de la organización, es decir cuanto más

cercano se encuentre a los objetivos prescritos, mayor será la efectividad en ella, implicando que los objetivos son un punto de referencia así como un fin.

c) servicio de calidad, Ramos (2004, citado en Butrón, 2019), señala que el servicio de calidad, se vincula y evalúa por un lado por el ambiente interno en el cual se desenvuelve el servicio, donde la organización por un lado va asimilando las metas, como por el entorno externo, a través de lo percibido por la sociedad y en especial los clientes, quienes darán su apoyo a través del consumo, siempre y cuando este sea de calidad. De cumplirse ello, estará demostrando efectividad.

d) satisfacción, la efectividad organizacional se vincula a la satisfacción externa como interna. Al respecto Ramos (2004, citado en Butrón, 2019), refiere que las metas organizacionales como las metas personales de los colaboradores son importantes, es por esa razón que las decisiones gerenciales que se tomen tienen que ser apropiadas. En tal sentido, la efectividad organizacional, es tangible en la medida que la evaluación permita objetivamente observar resultados de satisfacción en los colaboradores como en los clientes, a través de brindar un servicio de calidad interno como externo.

Una segunda dimensión es la denominada procesos internos, fue definida por Daft (citado en Garay, 2016), como aquel desarrollo óptimo de los procesos y actividades propias de la organización, en pro de una adecuada productividad de parte de los colaboradores, asumiendo una adecuada satisfacción laboral, motivándose y comprometiéndose con su esfuerzo y dedicación en el cumplimiento de sus funciones. La efectividad organizacional contempla como característica la ausencia de conflictos.

Los indicadores a evaluar son los siguientes: a) organización, al respecto Ramos (2004, citado en Butrón, 2019), señaló que la efectividad organizacional, se observa cuando los colaboradores y directivos, se encuentran altamente integrados en el sistema, donde el funcionamiento organizacional es flexible, el sistema comunicacional sea fluido, tanto vertical como horizontalmente, y el ambiente genere confianza bajo un entorno de buena voluntad en el accionar de los colaboradores. En tal sentido, Solís (2015), indicó que se espera que los directivos mantengan su estructura organizacional bajo el flujo de un sistema formal y confiable. Lo cual facilita el sistema de trabajo considerando horarios, organización, coordinación entre directivos de los diferentes niveles con los colaboradores en general, solución de conflictos y atención a los requerimientos, necesidades e implementación de tecnologías modernas, como logísticas y su implementación.

b) clima organizacional, con respecto a ello, Butrón (2019), manifiesta que un ambiente adecuado en la organización proporciona ayuda para la solución de conflictos, permitiendo la flexibilidad en el accionar de los miembros, manteniéndose una comunicación fluida y transparente, aspectos que permiten la efectividad organizacional. Cabe reconocer como manifiesta Solís (2015), que en toda organización el clima es generado por la diada organización – colaboradores, dando como resultado, la conformación de una coalición dominante, quienes deciden los criterios de efectividad organizacional mediante consenso por negociación, decidiendo acerca de objetivos y restricciones entre las partes involucradas.

c) actitud de los colaboradores en general, al respecto, Krech y Crutchfield (2010), refiere que la actitud es una organización permanente de procesos emocionales, cognitivos y comportamentales, con respecto a un objeto, sujeto o situación. Desde la perspectiva organizacional, Butrón (2019), señaló que la actitud de los colaboradores en general, depende del conocimiento, así como de preferencias e intereses multidimensionales de distinto orden, pero que una organización efectiva puede llegar a consensuar. Es tarea de los directivos relacionar el sistema organizacional con el entorno, reconociendo las condiciones límite del sistema, así como las variadas formas de intercambio entre ellas, generando una cultura corporativa.

d) Reconocimiento e incentivos, son aspectos trascendentales en el marco de una organización efectiva, Butrón (2019), indicó que un reconocimiento adecuado de parte de los directivos y el manejo de incentivos en forma positiva y sistematizada, mejora la actitud de los colaboradores, asumiendo con mayor compromiso sus funciones, siendo un indicador de efectividad del sistema organizacional.

La tercera dimensión comprende a los recursos organizacionales, entendido por Daft (citado en Garay, 2016), como la capacidad de la organización en primera instancia de obtener aquellos recursos básicos, como posteriormente los innovadores al alcance en el mercado, basados en la capacidad de implementarlos en la actividad productiva de su rubro; y en segunda instancia, logre en forma óptima la reducción de desperdicios, así como la reconversión de residuos en organizaciones productivas como en la de servicios.

Los indicadores que se miden son los siguientes: a) recursos, Ramos (2004, citado en Butrón, 2019), refirió que la efectividad de una organización es evaluada a través del grado en esta asume la adquisición de los recursos necesarios para su procesamiento, canalización y conversión en producto o servicio, tornándose este

proceso final en expresión de resultados del propio sistema, mediante la cual le es posible lograr la ventaja competitiva en el mercado. Además, ante los problemas que se puedan presentar, pueda responder en forma oportuna, asignando los recursos respectivos.

b) colaboradores, la participación de los colaboradores como potencial humano lo sitúa en la posición de artífice de la efectividad organizacional. Solís (2015), considera que los individuos participes en una organización, poseen conocimientos, habilidades y experiencia para administrar y procesar insumos, recursos, así como la logística de manera correcta; asimismo, son capaces de interpretar contingencias ante los problemas que se presenten, inclusive anticipándose a ellos, analizando causa – efecto, con la finalidad de canalizar resultados, manteniendo una organización estable y equilibrada.

En función a lo investigado, el estudio presenta relevancia teórica, desde la perspectiva de dirección y gestión de organizaciones, considerando los constructos control administrativo desde la visión planteada por Bernal y Sierra y efectividad organizacional, desde la perspectiva de Katz y Khan. El estudio permitió validar conceptos de la literatura académica, a través de los hallazgos obtenidos, contextualizándolo al ámbito de la empresa vinculada a ingeniería civil, tipificando características en las dimensiones componentes de las variables estudiadas, concordando y corroborando conceptos que la sustentan.

Metodológicamente, la investigación contribuyó a identificar la forma en que se presentaban las variables en un momento dado, desde la medición sistematizada de la percepción de los colaboradores que laboraban en la organización, empleando para ello instrumentos objetivos, válidos y confiables, brindando una visión de la manera en que se daba la concomitancia entre el control administrativo y la efectividad organizacional, los mismos que se pueden emplear a manera de evaluación de la percepción de ambas variables en otros estudios.

La evidencia de los resultados, mostraron desde la perspectiva práctica, el diagnóstico contextualizado en una empresa de ingeniería civil, conllevando a visualizar, considerando cada uno de los componentes de las variables, la percepción de las mismas en los colaboradores, permitiendo la observación de la gestión del control administrativo y su influencia en la efectividad organizacional, proyectando hacia el análisis de amenazas y debilidades en los procesos de control, que pueden estar

afectando o interfiriendo la efectividad organizacional y cada uno de sus componentes, a fin de realizar las mejoras respectivas, empoderando a los colaboradores como componentes claves en el proceso productivo, a que la organización cumpla con las metas planificadas.

Desde la visión social, los contratantes sean el Estado o privados, esperan que la organización gestione de manera transparente, honesta y adecuada, brindando un servicio de calidad en el marco de la ingeniería civil. En tal sentido, el estudio proveyó de los hallazgos pertinentes para optimizar internamente los procesos de control que ayuden a encaminar a la empresa hacia la efectividad organizacional en forma sostenible, con la finalidad de optimizar la ejecución de obras, salvaguardando la inversión de la empresa, así como cumplir con las expectativas de los contratantes.

En tal sentido, la investigación propuso como objetivo general, determinar la relación entre el control administrativo y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C., San Isidro, 2020. Asimismo planteó como primer objetivo específico, identificar la relación entre la dimensión control anticipado y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C., San Isidro, 2020; el segundo objetivo específico planteado fue identificar la relación entre la dimensión control concurrente y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C., San Isidro, 2020; siendo el tercer objetivo específico planteado el identificar la relación entre la dimensión control de realimentación y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C., San Isidro, 2020.

Asimismo, el presente estudio planteó como hipótesis general, existe relación significativa entre el control administrativo y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C., San Isidro, 2020. Siendo las hipótesis específicas las siguientes: existe relación significativa entre la dimensión control anticipado y efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C., San Isidro, 2020; la segunda hipótesis específica planteada, fue existe relación significativa entre la dimensión control concurrente y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C., San Isidro, 2020; y la tercera hipótesis específica propuesta fue existe relación significativa entre la dimensión control de realimentación y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C., San Isidro, 2020.

## II. MÉTODO

En lo que respecta al método, se detallarán los pasos metodológicos empleados en el trabajo de campo.

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

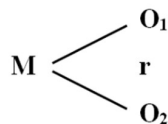
#### 2.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación empleado fue básico, al respecto Tam, Vera y Olivares (2008), lo definieron como aquel cuyo objetivo es optimizar los conocimientos per se en base a los enfoques teóricos existentes. En base a ello, la investigación explicó y detalló los hallazgos en base a la forma en que las variables control administrativo y efectividad organizacional, se presentaron en la organización consultora especializada en ingeniería civil, explicando acorde al enfoque teórico su asociación, exponiendo contextualmente los conocimientos alcanzados.

#### 2.1.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación empleado fue correlacional, al respecto Deza y Muñoz (2015), indicaron que es aquel que estudia la concomitancia que existe entre dos o más variables, en un contexto específico. Bajo estas características, se evaluaron los constructos control administrativo y efectividad organizacional, que cuantitativamente se procedió al análisis estadístico respectivo, a fin de establecer su relación. Asimismo, es no experimental, al no manipularse las variables deliberadamente, también es transversal, al evaluarse en un momento dado, día y hora específico (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

El esquema representativo del diseño fue:



Dónde:

**M** = muestra

**O<sub>1</sub>** = medición de la variable 1 (Control administrativo)

**O<sub>2</sub>** = medición de la variable 2 (Efectividad organizacional)

**r** = correlación

## 2.2 Operacionalización de variables

### Variable 1

#### Control administrativo

##### Definición conceptual

Es el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrollan las empresas u organizaciones para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidas en sus planes (Bernal y Sierra, 2013).

##### Definición operacional

Es la medición de las dimensiones del control administrativo, control anticipado, control recurrente y control de realimentación, en función a una escala y las puntuaciones respectivas que las ubican en función a niveles y rangos.

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores		Niveles y Rangos
Control anticipado o preventivo	Decisiones preventivas	1,2,	Nunca	(1)	Deficiente [20 – 46]
	Información oportuna	3,4,	Casi nunca	(2)	Regular [47 – 73]
	Fiabilidad	5,6	A veces	(3)	Eficiente [74 – 100]
	Estrategias de	7,8,	Casi siempre	(4)	
	anticipación		Siempre	(5)	
Control concurrente	Supervisiones	9,10			
	Tiempo	11,12,			
Control de realimentación	Gestión y correctivos	13,14			
	Plan de contingencia	15,16			
	Optimización de	17,18			
	resultados	19,20			
	Competencia				

### Variable 2

#### Efectividad organizacional

##### Definición conceptual

Es el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia de la organización como sistema y su éxito en obtener eficacia, en condiciones ventajosas, los insumos que necesita (Katz y Khan, 1981, citado en Delgado y Marcos, 2018).



### Definición operacional

Es la medición de las dimensiones de la efectividad organizacional, metas organizacionales, procesos internos y recursos organizacionales, en función a una escala y las puntuaciones respectivas que las ubican en función a niveles y rangos.

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos
Metas organizacionales	Visión y misión	1,2	Nunca (1)	Bajo (20 - 46)
	Objetivos estratégicos	3,4	Casi nunca (2)	Medio (47 – 73)
	Servicio de calidad	5,6	A veces (3)	Alto (74 – 100)
	Satisfacción	7,8	Casi siempre (4) Siempre (5)	
Procesos internos	Organización	9,10		
	Clima	11,12		
	Actitud	13,14		
	Reconocimiento e incentivo	15,16		
Recursos organizacionales	Recursos	17,18		
	Colaboradores	19, 20		

## 2.3 Población y muestra

### 2.3.1 Población

La población son todos los casos existentes en un contexto determinado, que poseen características comunes (Hernández et al, 2014), para efecto de la investigación se consideró como población los 77 colaboradores que laboraban en la empresa (Fuente: Oficina de Recursos Humanos – Empresa Geoscala Perú S.A.C., San Isidro, 2020).

### 2.3.2. Muestra

Considerando el tamaño de la población, el muestreo empleado fue censal, entendido por Hernández et al (2014), que cuando se requiere hacer un censo, se debe incluir en el estudio todos los casos de la población. Por tanto la unidad de análisis fueron los 77 colaboradores.

Los únicos criterios para la participación de los evaluados fueron:

#### Criterios de inclusión

Consentimiento informado. Aceptación voluntaria de participación en el estudio.

Presencia en la evaluación. Presentes al momento de la evaluación.

### **Criterios de exclusión**

Consentimiento informado. No participación en la investigación por decisión propia.

Presencia en la evaluación. Ausente al momento de la evaluación.

Tabla 1

#### *Características sociodemográficas de los participantes*

<b>Características</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Edad</b>		
De 25 a 35 años	30	39
De 36 a 46 años	20	26
De 47 a 57 años	20	26
Más de 57 años	7	9
<b>Sexo</b>		
Hombre	70	91
Mujer	7	9
<b>Condición laboral</b>		
Estables	10	13
Contratados	67	87
<b>Tiempo de servicios</b>		
Entre 1 y 2 años	50	65
Entre 2 y 3 años	27	35

La tabla 1 muestra que las edades de los participantes, un grupo de 39% se encuentra entre los 25 y 35 años; el 26% sus edades estuvieron comprendidas entre los 36 y 46 años; un 26% tenían edades entre los 47 y 57 años; y el 9% tenían edades más de 57 años. Con respecto al sexo en los participantes, el 91 % fueron hombres y el 9% fueron mujeres. En lo referente a la condición laboral de los colaboradores que participaron en el estudio el 13% eran estables y el 87% eran contratados. Y con respecto al tiempo de servicios en la empresa, el 65% su tiempo laboral estaba comprendido entre 1 y 2 años, y el 35% su tiempo de laborar en la empresa, fue entre los dos y tres años.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

Deza y Muñoz (2015), definen las técnicas de recolección de datos como los medios para evaluar objetiva y sistemáticamente las variables investigadas. Para efecto del presente estudio la técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta a través de la aplicación de dos instrumentos bajo la modalidad de escala. En la presente investigación se empleó la escala control administrativo, la cual mide la percepción de los colaboradores sobre el proceso de gestión del control en una organización, midiendo tres dimensiones control anticipado, concurrente y de realimentación, compuesta por 20 ítems; y la escala de efectividad organizacional, que mide la percepción de la efectividad de la organización en el logro de sus metas, para el efecto mide las dimensiones metas organizacionales, procesos internos y recursos organizacionales, estando conformada por 20 ítems.

Los instrumentos empleados se detallan a continuación.

### **Escala de Control administrativo**

#### **FICHA TÉCNICA**

Nombre: Escala de percepción del control administrativo

Autor: Donayre, J.

Año: 2017

Forma de aplicación: Individual y/o colectiva

Tiempo de administración: 30 minutos

Finalidad: Evaluar la percepción del control administrativo y sus dimensiones

Dirigido a: Colaboradores de todas las áreas de una empresa

Material: Lápiz y papel

Modalidad de evaluación: Virtual

Descripción: La escala está conformada por tres dimensiones, control anticipado compuesta por 8 ítems; control concurrente, compuesta por 4 ítems y control de realimentación, conformada por 8 ítems. La forma de responder está acorde al tipo Likert, donde Nunca, tiene una puntuación equivalente a 1, Casi nunca, asume un valor de 2, A veces, su valor es equivalente a 3, Casi siempre equivale a 4 puntos y Siempre su puntuación es de 5 puntos.

Para obtener la puntuación total se suman todos los ítems, siendo la puntuación mínima de 20 y la máxima de 100; mientras que para las dimensiones se suman los ítems correspondientes a cada una de ellas, para las dimensiones control anticipado y control

de realimentación la puntuación mínima es 8 y la máxima 40, mientras que para la dimensión control concurrente, la puntuación mínima es de 4 y la máxima de 20.

Los niveles y rangos para la escala total son los siguientes: Bajo (20 – 46), Medio (47 – 73) y Alto (74 – 100). Para las dimensiones control anticipado y de realimentación los niveles y rangos son las siguientes: Bajo (8 - 18), Medio (19 – 30), Alto (31 – 40); y para la dimensión control concurrente los niveles y rangos son: Bajo (4 – 10), Medio (11 – 14), y Alto (15 – 20).

Calificación: Para la calificación se puntúa de acuerdo a la respuesta emitida por el evaluado acorde a las gradientes 1 a 5.

Validez: Donayre (2017), obtuvo una validez de contenido, mediante juicio de expertos estableciendo el rango de aplicable.

Confiabilidad: Donayre (2017), obtuvo una consistencia interna a través de Alfa de Crombach de .881, catalogándose de fuerte confiabilidad.

## **Escala de Efectividad Organizacional**

### **FICHA TÉCNICA**

Nombre: Escala de efectividad organizacional

Autora: Cabrera, O.

Año: 2017

Forma de aplicación: Individual y/o colectiva

Tiempo de administración: 30 minutos

Finalidad: Evaluar la percepción sobre la efectividad organizacional y sus dimensiones

Dirigido a: Colaboradores de todas las áreas en la organización

Material: Lápiz y papel

Modalidad de evaluación: Virtual

Descripción: La escala está conformada por tres dimensiones, metas organizacionales compuesta por 8 ítems; procesos internos, compuesta por 8 ítems y recursos organizacionales, conformada por 4 ítems. La forma de responder está acorde al tipo Likert, donde Nunca, tiene una puntuación equivalente a 1, Casi nunca, asume un valor de 2, A veces, su valor es equivalente a 3, Casi siempre equivale a 4 puntos y Siempre su puntuación es de 5 puntos.

Para obtener la puntuación total se suman todos los ítems, siendo la puntuación mínima de 20 y la máxima de 100; mientras que para las dimensiones se suman los ítems correspondientes a cada una de ellas, para las dimensiones metas organizacionales y

procesos internos la puntuación mínima es 8 y la máxima 40, mientras que para la dimensión recursos organizacionales, la puntuación mínima es de 4 y la máxima de 20. Los niveles y rangos para la escala total son los siguientes: Bajo (20 – 46), Medio (47 – 73) y Alto (74 – 100). Para las dimensiones metas organizacionales y procesos internos los niveles y rangos son las siguientes: Bajo (8 - 18), Medio (19 – 30), Alto (31 – 40); y para la dimensión recursos organizacionales los niveles y rangos son: Bajo (4 – 10), Medio (11 – 14), y Alto (15 – 20).

Calificación: Para la calificación se puntúa de acuerdo a la respuesta emitida por el evaluado acorde a las gradientes 1 a 5.

Validez: Cabrera (2017), obtuvo una validez de contenido, mediante juicio de expertos estableciendo el rango de aplicable.

Confiabilidad: Cabrera (2017), obtuvo una consistencia interna a través de Alfa de Crombach de .846, catalogándose de fuerte confiabilidad.

### **Validez y Confiabilidad para la investigación**

Para el presente estudio, se obtuvo la validez de contenido a través de la técnica de juicio de expertos obteniéndose la suficiencia y aplicabilidad de cada una de las escalas.

Tabla 2

*Validez de contenido de la escala de control administrativo mediante técnica de juicio de expertos*

<b>Experto</b>	<b>Grado Académico</b>	<b>Nivel</b>	<b>Aplicabilidad</b>
		Suficiencia	Aplicable
		Suficiencia	Aplicable

En base a la evaluación de expertos, la escala asumió una buena pertinencia, relevancia y claridad, aspectos que la calificaron como validez de contenido excelente.

Tabla 3

*Validez de contenido de la escala de efectividad organizacional mediante técnica de juicio de expertos*

Experto	Grado Académico	Nivel	Aplicabilidad
		Suficiencia	Aplicable
		Suficiencia	Aplicable

En base a la evaluación de expertos, la escala asumió una buena pertinencia, relevancia y claridad, aspectos que la calificaron como validez de contenido excelente.

En lo referente a la consistencia interna de las escalas, en la escala de control administrativo, se obtuvo una confiabilidad a través de alfa de Crombach de .833, indicando una fuerte confiabilidad.

Tabla 4

*Confiabilidad de la escala de control administrativo a través de Alfa de Cronbach*

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.833	20

Mientras que para la escala de efectividad organizacional se obtuvo una confiabilidad a través de Alfa de Cronbach de .827, indicando una fuerte confiabilidad.

Tabla 5

*Confiabilidad de la escala de efectividad organizacional a través de Alfa de Cronbach*

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,827	20

## 2.5 Procedimiento

En primera instancia se solicitó en el mes de febrero de 2020, a través de la presentación de una carta y la presentación del proyecto de investigación ante la Gerencia General de la empresa la autorización respectiva, para la realización del estudio en sus instalaciones, obteniéndose el permiso respectivo para efectuar el trabajo de campo en el mes de marzo de 2020. Obtenido el permiso, se realizaron las coordinaciones con la Gerencia de Operaciones de la empresa para planificar fecha y hora para la realización de la evaluación, debiéndose efectuar en la semana del 15 al 19 de marzo de 2020, establecidas las fechas y horarios, se coordinó con los supervisores el permiso para citar y evaluar a los colaboradores dentro del horario de trabajo, organizados en grupos de 20 personas. Sin embargo en función a la cuarentena decretada por el gobierno, las evaluaciones no se pudieron realizar en forma presencial, siendo efectuadas de manera virtual a través de la plataforma Zoom.

Considerando ello, se procedió a notificar por correo corporativo a los colaboradores de la empresa y en fecha anterior a la evaluación por grupos se convocó a reunión a los colaboradores para explicarles el motivo del estudio y si accedían voluntariamente a participar en ella, para lo cual, la población de 77 colaboradores accedió a participar de manera voluntaria. Luego en las fechas establecidas se realizó el proceso de medición a través de la administración de las escalas respectivas, para ello primero se envió por correo corporativo las escalas escaneadas, siendo impresas por los colaboradores y el día de la evaluación a través de la plataforma zoom, el investigador proporcionó las indicaciones y absolvió consultas con respecto a las frases de la escala que requerían de explicación, debiendo marcar sus respuestas con lápiz. Una vez

concluida la evaluación, los colaboradores escaneaban las escalas resueltas y fueron enviadas al correo del investigador, Lo mismo se efectuó con todos los grupos.

Posteriormente, se procedió a la calificación y organización de la base de datos para posteriormente efectuar el procesamiento estadístico y la organización de las tablas con los resultados para explicarlos, interpretarlos y discutirlos. Finalmente, para el procesamiento de los datos se empleó Excel 19 y SPSS versión 24.

## 2.6 Método de análisis de datos

Para efecto del análisis de los datos, se empleó en primera instancia la estadística descriptiva, de tipo porcentual, analizándose frecuencia y porcentaje de los datos conformados acorde a los niveles y rango de puntuaciones en la escala de control administrativo y la escala de efectividad organizacional, considerando las puntuaciones obtenidas en cada una de ellas por los colaboradores.

En segunda instancia, se realizó el análisis estadístico de tipo inferencial, obteniéndose el índice de normalidad entre ambas variables, empleándose el coeficiente Kolmogorov – Smirnov, obteniéndose que las puntuaciones eran no normales, lo que indicó que para la realización de la correlación, se empleó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman.

Tabla 6

*Prueba de normalidad de control administrativo y efectividad organizacional*

	Kolmogorov - Smirnov	Significatividad
Control administrativo	.263	.01
Efectividad organizacional	.128	.02
N = 77		

## 2.7 Aspectos éticos

En primera instancia se presentó ante la Gerencia General de la empresa la solicitud de parte del investigador, auspiciado por la Universidad Cesar Vallejo, donde se expuso el motivo y objetivos de la investigación, solicitando a su vez el permiso para efectuar el trabajo de campo en las instalaciones de la empresa, así como la participación de los colaboradores. Se explicó a su vez de que constó la administración



de los instrumentos a los colaboradores, a lo cual accedió la Gerencia General de la organización. Luego se realizaron las coordinaciones respectivas sobre días y horarios para la evaluación.

Previa a la evaluación, se consideró en el marco de la ética, solicitar el consentimiento informado de los participantes, a quienes se indicó que el trabajo se realizaría bajo los principios de confidencialidad y privacidad, facilitando la información a solicitud de la empresa. De igual forma, se cumplieron los requisitos de originalidad, derechos de autor en las citas empleadas

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados descriptivos

Tabla 7

*Niveles de percepción en la variable control administrativo y dimensiones*

Niveles	Control administrativo		Control anticipado o preventivo		Control concurrente		Control de retroalimentación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	20	26.0	25	32.5	15	19.5	25	32.5
Regular	40	51.9	35	45.5	37	48.1	32	41.6
Eficiente	17	22.1	17	22.1	25	32.5	20	26.0
Total	77	100,0	77	100,0	77	100,0	77	100,0

La tabla 7 mostró los niveles alcanzados por los colaboradores en la variable control administrativo de los trabajadores de la empresa Geoscala Perú S.A.C, donde el 26.0% lo consideró deficiente, el 51.9% los consideró regular y el 22.1% estableció que era eficiente. Mientras que en la dimensión control anticipado o preventivo, el 32.5% lo consideró deficiente, el 45.5% lo consideró como regular y el 22.1% asumió que era eficiente; en la dimensión control concurrente el 19.5% lo consideró deficiente, mientras que el 48.1% lo consideró regular y el 32.5% consideró como eficiente; y, en la dimensión control de realimentación, el 32.5% lo consideró deficiente, el 41.6% consideró como regular y el 26.0% asumió que era eficiente.

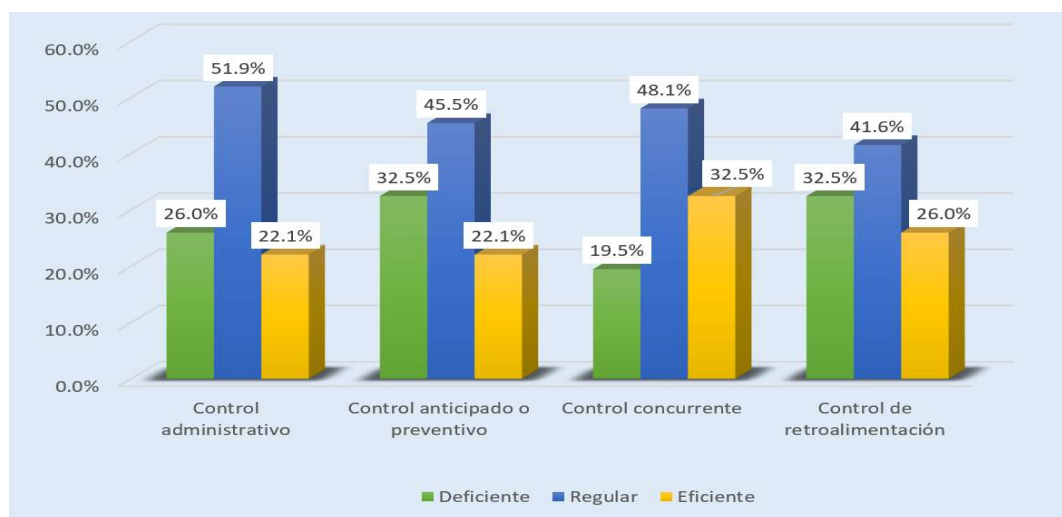


Figura 1. Niveles de percepción en la variable control administrativo y dimensiones

Tabla 8

Niveles de percepción en la variable efectividad organizacional y dimensiones

Niveles	Efectividad organizacional		Metas organizacionales		Procesos internos		Recursos organizacionales	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	25	32.5	25	32.5	22	28.6	24	31.2
Medio	32	41.6	30	39.0	36	46.8	35	45.5
Alto	20	26.0	22	28.6	19	24.7	18	23.4
Total	77	100,0	77	100,0	77	100,0	77	100,0

Con respecto a la variable efectividad organizacional los colaboradores de la empresa Geoscala Perú S.A.C., la tabla 8 evidenció que el 32.5% consideró que era bajo, el 41.6% lo consideró como nivel medio y el 26.0% asumió que era alto; en la dimensión metas organizacionales, el 32.5% lo catalogó de bajo, el 39.0% consideró como medio y el 28.6% asumió que era alto; en la dimensión procesos internos el 28.6% lo consideró como bajo, el 46.8% asumió de nivel medio y el 24.7% lo catalogó de nivel alto; en la dimensión recursos organizacionales el 31.2% lo consideró bajo, el 45.5% lo catalogó de nivel medio y el 23.4% lo asumió que se encontraba en un nivel alto.

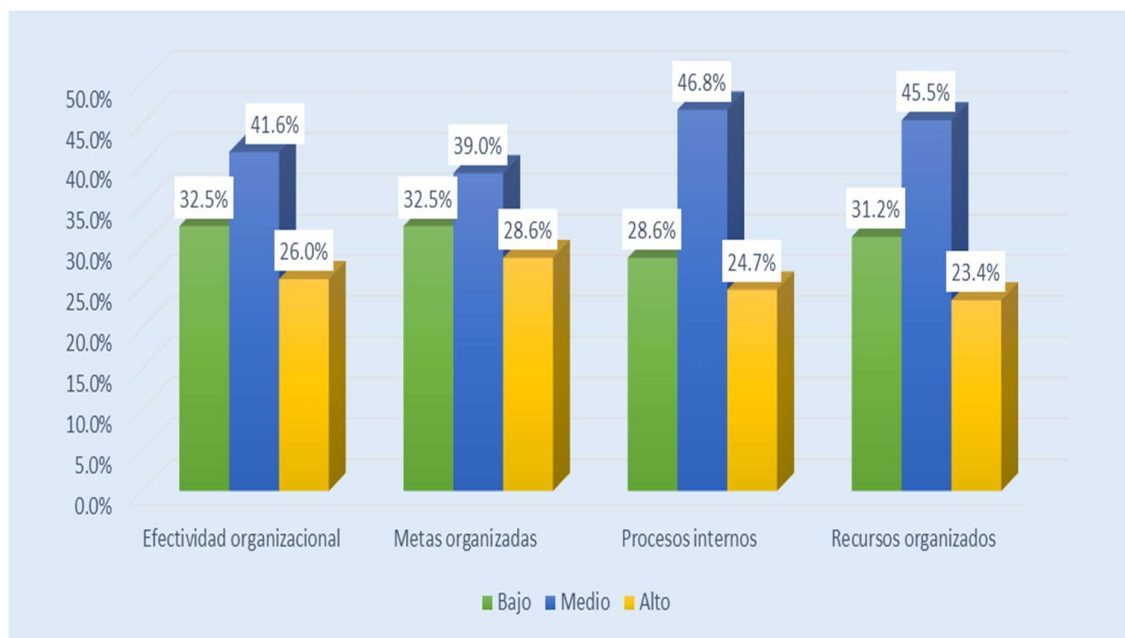


Figura 2. Niveles de percepción de la variable efectividad organizacional y dimensiones

### 3.2. Resultados correlacionales.

A continuación, se presentan las tablas que muestran los niveles de correlación entre las variables control administrativo y efectividad organizacional. Considerando que en la Prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov, la significatividad obtenida en control administrativo fue de .01 y en efectividad organizacional fue de .02, en ambos casos menores a 0.05, lo que indicó que la distribución de las medias muestrales era no normal, en tal sentido, para la correlación se empleó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman.

Para efecto del estudio la interpretación de los resultados se empleó la tabla de correlación de Spearman según Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 305.

Tabla 9

Tabla de correlación de R de Pearson / Rho de Spearman

Puntuación	Denominación del grado
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta (a mayo X menor Y)
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable

-0.26 a -0.50	Correlación negativa media
-0.11 a -0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a -0.10	Correlación negativa muy débil
0.000	No existe Correlación alguna entre la variable
+0.01 a +0.10	Correlación positiva muy débil
+0.11 a.+0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta ( a mayor X mayor Y)

*Nota:* tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 305). Metodología de la investigación científica.

Tabla 10

*Correlación obtenida entre el control administrativo y cada una de sus dimensiones con respecto a la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C. San Isidro, 2020*

Hipótesis	Variables	Rho-Spearman	Significatividad-Bilateral	N	Nivel
Hipótesis general	Control administrativo efectividad organizacional	,545**	,000	77	Considerable
Hipótesis específica-1	Control anticipado efectividad organizacional	,574**	,000	77	Considerable
Hipótesis específica-2	Control concurrente efectividad organizacional	,536**	,000	77	Considerable
Hipótesis específica-3	Control de realimentación efectividad organizacional	,552**	,000	77	Considerable

\*\*La correlación es significativa en el nivel .01 (bilateral)..

En la tabla 10 Se observó la existencia de correlación positiva, considerable y significativa entre las variables control administrativo y efectividad organizacional con un coeficiente de correlación de  $Rho = .545$  pvalor =  $0.000 < 0.01$ . Asimismo, en la misma tabla fue posible evidenciar en lo que respecta a la concomitancia entre la dimensión control anticipado y la efectividad organizacional, la correlación existente

fue positiva, considerable y significativa, obteniéndose un coeficiente  $Rho = .574$   $pvalor = 0.000 < 0.01$ ; se comprobó también la existencia de correlación entre la dimensión control concurrente y la efectividad organizacional obteniéndose un coeficiente  $Rho = .536$   $pvalor = 0.000 < 0.01$ , en base a los datos, fue posible catalogarla como positiva, considerable y significativa; por último, entre la dimensión control de realimentación y efectividad organizacional, el coeficiente de correlación obtenido fue de  $Rho = .552$   $pvalor = 0.000 < 0.01$ , evidenciándose una correlación positiva, considerable y significativa.

### 3.3 Comprobación de hipótesis

Para el presente estudio se comprobaron las hipótesis planteadas considerando nivel de significación, el estadístico de prueba y la regla de decisión acorde a la región crítica.

Nivel de significación

El nivel de significación fue  $\alpha = .01$

Correspondiendo a un nivel de significación de 99%

Estadístico de prueba

Rho de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

Regla de decisión

Si el  $pvalor < .01$ , se acepta la hipótesis, de lo contrario si el  $pvalor > .01$ , se rechaza la hipótesis.

#### a) Contrastación de la hipótesis general

H<sub>G</sub>.- Existe relación significativa entre el control administrativo y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C. San Isidro, 2020

Acorde a los resultados obtenidos donde la correlación obtenida  $Rho = .545$   $pvalor = 0.000 < 0.01$ ., indicaron la existencia de correlación positiva, considerable y significativa entre el control administrativo y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú, San Isidro, 2020, comprobándose la hipótesis planteada.

#### **b) Contrastación de la primera hipótesis específica**

H<sub>E1</sub>.- Existe relación significativa entre la dimensión control anticipado y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C. San Isidro, 2020

Acorde a los resultados obtenidos donde la correlación obtenida  $Rho = .574$   $pvalor = 0.000 < 0.01.$ , indicaron la existencia de correlación positiva, considerable y significativa entre el control anticipado y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú, San Isidro, 2020, comprobándose la hipótesis planteada.

#### **c) Contrastación de la segunda hipótesis específica**

H<sub>E1</sub>.- Existe relación significativa entre la dimensión control concurrente y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C. San Isidro, 2020

Acorde a los resultados obtenidos donde la correlación obtenida  $Rho = .536$   $pvalor = 0.000 < 0.01.$ , indicaron la existencia de correlación positiva, considerable y significativa entre el control concurrente y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú, San Isidro, 2020, comprobándose la hipótesis planteada.

#### **d) Contrastación de tercera hipótesis específica**

H<sub>E1</sub>.- Existe relación significativa entre la dimensión control de realimentación y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú S.A.C. San Isidro, 2020

Acorde a los resultados obtenidos donde la correlación obtenida  $Rho = .522$   $pvalor = 0.000 < 0.01.$ , indicaron la existencia de correlación positiva, considerable y significativa entre el control de realimentación y la efectividad organizacional en la empresa Geoscala Perú, San Isidro, 2020, comprobándose la hipótesis planteada.

### **IV. DISCUSIÓN**

El objeto de la presente investigación fue determinar la concomitancia entre las variables control administrativo y efectividad organizacional, pudiéndose captar la percepción que acerca de ello presentaron los participantes trabajadores en la empresa consultora Geoscala Perú S.A.C.

En base al estudio realizado con respecto al control administrativo, la percepción del 51.9% de los colaboradores se orientó a catalogarla de regular, el 22.1% estableció que era eficiente y el 26% la conjeturó de deficiente. Considerando los resultados expuestos donde más del 50% de los colaboradores asumen que el control

administrativo se desenvuelve de manera regular, lo que indicó acorde a su percepción que aun está en proceso de maduración el proceso de control administrativo, considerando que la empresa tiene 3 años de haber iniciado actividades, lo cual entre otros factores ha generado la problemática expuesta en el estudio. Si bien los hallazgos, no generan una gran debilidad organizacional, pero puede generar riesgos diversos, donde pese a existir control administrativo, este no es de calidad proyectándose posibles resultados negativos (Solís, 2015), y que las fallas en la gestión de procesos afectarían a la organización (Solís, 2014), viéndose la necesidad de considerar controles específicos que mejoren los procesos (Espinoza, 2015).

Bajo esta óptica, la organización Geoscala Perú S.A.C., si bien considera el control administrativo una de las funciones esenciales en el contexto organizacional (Dextre y Del Pozo, 2012), aún no sistematiza su proceso de control, que vaya en búsqueda del aseguramiento y la garantía de realizar y ejecutar acciones planificadas de manera satisfactoria en pos del cumplimiento de logros que benefician la organización, empleando mediciones sistematizadas y objetivas lo cual les permitiría corregir fallas (Vijay, 1983; Mockler, 1984; Pérez, 2006; Stoner, Freeman y Gilbert, 2009; Magalón, 2012; Bateman y Snell, 2012; Chacón, 2012; COSO, 2012; Bernal y Sierra, 2013; Gutiérrez, 2015; Fernández, 2015; Luna, 2015; Santillana, 2015).

Con respecto a la dimensión control anticipado o preventivo, el 45.5% de los colaboradores la percibió que era regular, mientras que el 32.5% consideró que era deficiente y el 22.1% asumió que era eficiente. Por otro lado, en la dimensión concurrente, la percepción del 48.1% la catalogó de regular, un 32.5% estableció que era eficiente y el 19.5% lo conjeturó como deficiente. En relación al control de realimentación, la percepción del 41.6% lo catalogó de regular, un 32.5% consideró de deficiente y el 26% de eficiente. Lo expuesto implicaría que no existe de manera bien definida los estándares de desempeño, el recojo de información que evidencie realmente el hecho evaluado, la medición y comparación de lo ejecutado con respecto a lo previsto en la planificación, así como la corrección de fallas y de mejoras para que no se presente insatisfacción en los hallazgos de la medición de procesos (Blandez, 2014; Louffat, 2015; Agudo, 2018).

Con respecto a la variable efectividad organizacional los colaboradores la ubicaron en el nivel medio (41.6%), corroborando los hallazgos obtenidos por Delgado y Marcos (2018), en Ica, donde los resultados indicaron que el 59% de los docentes establecieron que la efectividad organizacional era regular. Sin embargo, se contrapuso

a los hallazgos de García y Ruiz (2018), en Venezuela, los cuales no concuerdan con los resultados obtenidos en el presente estudio, ellos obtuvieron un nivel de bueno (media =  $3.1/2.6 - 3.5$  categoría buena) en esta variable. el 32.5% consideró que era bajo y el 26.0% asumió que era alto. En relación a la dimensión metas organizacionales 32.5% lo catalogó de bajo, 39.0% consideró como medio y el 28.6% asumió que era alto. En la dimensión procesos internos el 28.6% lo consideró como bajo, el 46.8% asumió de nivel medio y el 24.7% lo catalogó de nivel alto. Y en la dimensión recursos organizacionales 31.2% lo consideró bajo, 45.5% lo catalogó de nivel medio y 23.4% lo asumió que se encontraba en un nivel alto.

Con respecto a la variable efectividad organizacional, los colaboradores la perciben como que ello aún no se consigue en su totalidad, debido diferentes factores posiblemente, lo cual no permite llegar a lograr un conjunto equilibrado de metas y generar ventaja competitiva empleando procesos y estrategias conjuntamente con un desempeño óptimo para satisfacer a colaboradores, así como las demandas y exigencias de la sociedad, en base a la conjunción entre eficacia y eficiencia (Andrealis, 2009; Saidatul y Kamaruzaman, 2009; Cervera, 2009; Vargas, 2011; Reátegui, 2013; Sánchez, 2016; Camue et al, 2017; Katz y Khan, 1981, citado en Delgado y Marcos, 2018).

Cabe añadir, que la efectividad organizacional media con las dimensiones de otras variables como lo demostraron los hallazgos de Cabrera (2018), en Ica al encontrar relación con la comunicación interpersonal asertiva ( $Rho = .356 < pvalor .01$ ), con la negociación y resolución de conflictos ( $Rho .433 < pvalor .01$ ), con el liderazgo pedagógico ( $Rho = .534 < pvalor .01$ ), y con la gestión del cambio y las transiciones ( $Rho = .357 < pvalor .01$ ). De igual manera se relaciona con gestión de recursos humanos ( $Rho = .314 < pvalor .01$ ), gestión de recursos financieros ( $Rho = .323 < pvalor .01$ ), gestión de materiales de personal ( $Rho = .447 < pvalor .01$ ), demostrada por Delgado y Marcos (2018). Inclusive, fue mediada por otra variable como la gestión administrativa, encontrándose relación con las metas organizacionales ( $Rho = .436 < pvalor .01$ ); con los procesos internos ( $Rho = .483 < pvalor .01$ ); y con los recursos organizacionales ( $Rho = .527 < pvalor .01$ ), dimensiones de la efectividad organizacional (Delgado y Marcos, 2018).

A fin de responder a los objetivos del estudio y comprobar las hipótesis, se pudo observar relación positiva, considerable y significativa entre control administrativo y efectividad organizacional ( $Rho = .545$   $pvalor = 0.000 < 0.01$ ). Los resultados observados, al cotejarse con los de otros estudios, fue posible encontrar concordancia



con estudios realizados en Ecuador, vinculados a gestión administrativa y económico - financiera, como lo demostró Espinoza (2015), donde el control interno incide en la actividad concerniente a procesos administrativos financieros ( $\chi^2 = 3.8415 < p\text{valor } .05$ ), inclusive en la rentabilidad de las empresas ( $\chi^2 = 16.33 < p\text{valor } .05$ ), en base a lo hallado por Solís (2015), y con los procesos de recaudación municipal ( $\chi^2 = 9.488 < p\text{valor } .05$ ), detallado por Solís (2014).

Al contrastar la información con estudios similares en Lima y Callao, se corroboró los hallazgos de Donayre (2017), al encontrar relación con las competencias laborales, así como con la gestión de compras, como es el caso de adquisiciones y compras en una Municipalidad de la Región Callao ( $\chi^2 = 25.982 < p\text{valor } .01$ ), en base a la investigación realizada por Aquipucho (2015). Inclusive el presente estudio concuerda con los hallazgos del estudio de Contreras (2017), en Lima, donde el control se vincula a operaciones en labores de ingeniería como el mantenimiento de equipos en empresas de movimiento de tierra ( $r = 0,861$  y  $\text{Sig.} = 0,000$ ). Por otro lado, fue posible corroborar los resultados de Martínez, Vera y Vera (2014), en México quienes señalaron que la efectividad organizacional esta mediada por los diferentes tipos de cultura organizacional, como cultura adhocrática ( $r = .601 < p\text{valor } .01$ ), y cultura jerarquizada ( $r = .512 < p\text{valor } .01$ ), como también por las habilidades directivas ( $\text{Rho} = .456 < p\text{valor } .01$ ), como lo demostró Cabrera (2018), en Ica.

Sin embargo, no fue posible corroborar los resultados obtenidos por García y Ruiz (2018), en Venezuela, quienes concluyeron en su estudio una relación débil ( $r = .24$   $p\text{valor } .891 > .05$ ), y la no incidencia de las competencias ( $F$  Snedecor = 1.131  $p\text{valor } .41 > .05$ ), en la efectividad organizacional.

Con respecto a las dimensiones, la investigación encontró concomitancia entre control anticipado y efectividad organizacional ( $\text{Rho} = .574$   $p\text{valor} = 0.000 < 0.01$ ), como entre control concurrente y la efectividad organizacional ( $\text{Rho} = .536$   $p\text{valor} 0.000 < 0.01$ ), evidenciándose también entre control de realimentación y efectividad organizacional ( $\text{Rho} = .552$   $p\text{valor} = 0.000 < 0.01$ ), lo que implicó que cada una de las dimensiones del control administrativo, se relacionó con la efectividad organizacional. Ello demostró la incidencia de las dimensiones del control sobre la efectividad organizacional en la medida que si ellas se encuentran a un nivel de funcionamiento regular, la efectividad organizacional estaría limitada, no lográndose la organización las metas propuestas, pero de corregir las fallas, estaría en camino de la efectividad

organizacional (Robbins y Coulter, 2008; Ena, 2012; Bernal y Sierra, 2013; Louffat, 2015).

Por otro lado, también ha sido posible observar que el control administrativo incide en otras variables, como sobre otras variables y sus dimensiones.

Ello se evidenció en Lima con los estudios de Contreras (2017), donde el control burocrático ( $r = 0,811$  y Sig .00), control de mercado ( $r = 0,842$  y Sig .00), y control de clan ( $r = 0,792$  y Sig .00), se relacionaron con el mantenimiento de equipos; con la investigación de Donayre (2017), donde el control administrativo medió con las y competencias emocionales ( $Rho = 835 < pvalor .05$ ), con las competencias técnicas ( $Rho = .745 < pvalor .05$ ); y con las competencias corporativas ( $Rho = .658 < pvalor .05$ ); y el estudio de Aquipucho (2015), donde el control influyó sobre la programación del plan anual de contrataciones y adquisiciones ( $Chi\ cuadrado = 27.533 < pvalor .01$ ), como con el proceso de selección de los procesos de contrataciones y adquisiciones ( $Chi\ cuadrado = 26.321 < pvalor .01$ ), y con la adecuada ejecución contractual de los procesos de contrataciones y adquisiciones ( $Chi\ cuadrado = 14.694 < pvalor .01$ ).

Como se ha observado, el presente estudio ha permitido de manera objetiva brindar hallazgos que expliquen la forma en que el control administrativo y la efectividad organizacional se relacionan, demostrando que el control es la función esencial y determinante en toda organización, que puede determinar entre otros factores que la organización logre sus metas, debiendo esta ser adecuadamente planificada y ejecutada, considerando cada una de sus dimensiones y componentes.

## **V. CONCLUSIONES**

En base a los resultados se establecieron las siguientes conclusiones

### **Primera:**

Se comprobó la hipótesis general, y se ha determinado el objetivo general por tanto existe correlación entre el control administrativo y la efectividad organizacional (Rho 0.545 pvalor .000, siendo ella positiva, considerable y significativa en la empresa Geoscala Perú S.A.C.

### **Segunda:**

Se comprobó la primera hipótesis específica y se determinó el objetivo específico número uno hallándose correlación entre la dimensión control anticipado o preventivo y la efectividad organizacional (Rho 0.574 p-valor .000), catalogándose como positiva, considerable y significativa en la empresa Geoscala Perú S.A.C.

### **Tercera:**

Se pudo comprobar la segunda hipótesis específica, y se determinó el objetivo específico número dos demostrándose que existió correlación positiva, considerable y significativa entre la dimensión control concurrente y la efectividad organizacional (Rho 0.536 p-valor .000), en la empresa Geoscala Perú S.A.C,

### **Cuarta:**

Por último, se comprobó la tercera hipótesis específica, y se determinó el objetivo específico número tres, evidenciándose que se encontró correlación entre el control de realimentación y la efectividad organizacional, siendo ella positiva, considerable y significativa (Rho 0.552 p-valor .000), en la empresa Geoscala Perú S.A.C.

## **VI. RECOMENDACIONES**

En base a las conclusiones se establecieron las siguientes recomendaciones.

### **Primera:**

Es necesario que la empresa elabore un plan objetivo y sistematizado de control administrativo, a través de un sistema planificado a fin de implementarse y ejecutarse con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa, en base a un mejor manejo ventajoso de los insumos, que conlleve hacia la consecución de sus objetivos y metas.

### **Segunda:**

Es recomendable que la empresa elabore un programa de control anticipado con la finalidad de ayudar a los directivos a diseñar la toma de decisiones preventivas, revisando documentación confiable considerando los aspectos administrativos, legales y económico financiero de la empresa, generando estrategias de anticipación direccionadas a lograr las metas organizacionales, los procesos internos y administrar de manera ventajosa los recursos organizacionales.

### **Tercera:**

Por otro lado, es conveniente afinar los planes de control concurrente, sistematizando las acciones de supervisión y los tiempos, a fin de detectar aquellas fallas que in situ se estén presentando en el proceso productivo, así como en el desempeño en los puestos y que estén alterando los objetivos planificados, favoreciendo con ello el clima laboral, la actitud de los colaboradores, direccionadas al cumplimiento de metas.

### **Cuarta:**

Elaborar un plan de contingencias de manera sistemática, en base a la ejecución del control de realimentación, donde se plasmen los correctivos adecuados para optimizar resultados evaluados en las anteriores fases, con la finalidad que la empresa mejore su competitividad en pos del logro de las metas planificadas

## VII. REFERENCIAS

- Agudo, J. (2018) *La función administrativa de control*. España: Editorial Aranzadi.
- Aldrich, H. (2006). *Organizations and environments*. New Jersey: Prentice Hall.
- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Andrealis, N. (2009). Learning and organizational effectiveness: a systems perspective. *Performance Improvement* 48 (1) pp 5-11.
- .
- Aquipucho, L. (2015). *Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad de Distrital de Carmen de la Legua Reynoso – Callao período 2010-2012*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4247/Aquipucho\\_ll.pdf;jsessionid=93D2676682E3E960A0AE8746A9290AAD?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4247/Aquipucho_ll.pdf;jsessionid=93D2676682E3E960A0AE8746A9290AAD?sequence=1)
- Bateman, T., y Snell, S. (2012). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Bernal, C. y Sierra, H. (2013). *Procesos administrativos*. Colombia: Pearson.
- Blanco, A. (2009). *Trabajadores competentes*. Madrid: Ediciones ESIC
- Blandez, M. (2014). *Proceso administrativo*. México: Editorial Digital UNID. Recuperado de: <https://play.google.com/books/reader?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&output=reader&hl=es&pg=GBS.PT1>
- Butrón, R. (2019). *Influencia del control interno en la eficacia organizacional en la empresa inmobiliaria Alcalá S.A.C. en el Distrito de la Molina*. Tesis Ingeniería. Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima.

- Cabrera, O. (2018). *Habilidades directivas y efectividad organizacional del personal docente de una institución educativa de Ica, 2017*. Tesis Maestría. Universidad César Vallejo. Ica.
- Camue, A., Carballal del Rio, E. y Toscano, D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin 12* (2) pp 136-152. Recuperado de:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000200010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010)
- Cervera, F. (2011). *La percepción de la efectividad organizacional*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Querétaro. México.
- Cervera, F. (2009). *Percepción de la eficacia organizacional*. México: Trillas.
- Contreras, P. (2017). *Control administrativo y mantenimiento de equipos en empresas de movimiento de tierra – Lima 2017*. Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo. Lima.
- Coronel, C. (2019). *Procesos administrativos y los niveles de productividad en los colaboradores de la financiera Confianza Agencia El Agustino*. Tesis Licenciatura. Universidad Autónoma del Perú. Lima.
- COSO. (2012). *Control interno: marco integrado*. doi:6E\$snb20q
- Crisólogo, A., y León, S. (2013). *El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la institución educativa particular Interamericano S.A. de la ciudad de Trujillo*. Tesis Licenciatura. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Covey, S. (2009). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidós.

- Chacón, F. (2012). *Control administrativo de servicios de salud*. Revista Científica Salud Uninorte 6-7 (2) pp 156-166 Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/viewArticle/4248>
- Daft, R. (2007). *Estrategia, diseño organizacional y efectividad: teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Darwin, F. (2001). *Administración*. México: Praxis.
- Delgado, E., y Marcos, R. (2018). *Efectividad organizacional y gestión administrativa de los docentes de una Institución Educativa, Ica-2018*. Tesis Maestría. Universidad Cesar Vallejo. Ica.
- Dextre, J. y Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios* 7 (14) pp. 69-80. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Deza, J., y Muñoz, S. (2015). *Metodología de la investigación*. Lima: Fondo Editorial Universidad Alas Peruanas.
- Donayre, J. (2017). *Control administrativo y competencias laborales del área de operaciones externas de una empresa de caudales*. Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo. Lima.
- Ena, B. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. España: Ediciones Paraninfo.
- Espinoza, P. (2015). *El Control Interno y los Procesos Administrativos Financieros en el Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos – Ecuador*. Tesis Licenciatura. Universidad Central del Ecuador. Quito.
- Estrada, A. (2019). *Control interno y gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ocongate 2017*. Tesis Maestría. Universidad Nacional San Antonio Abad. Cusco.

- Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández, A. (2015). *Gestión y control administrativo*. España: Editorial E Learning S.L.
- García, C., y Ruiz, R. (2018). *Competencias y efectividad organizacional: caso Excelsior Gama Supermercados C.A.* Tesis Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. Recuperado de: [http://w2.ucab.edu.ve/tl\\_files/escuela\\_ciencias\\_sociales/Trabajo%20de%20Grado/52.-GARCIA%20Y%20RUIZ\(Relacion%20entre%20competencias%20y%20efectividad%20organizacional;caso%20excelsior%20gama%20supermecadosC.A\)\(ANUAL\).pdf](http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/52.-GARCIA%20Y%20RUIZ(Relacion%20entre%20competencias%20y%20efectividad%20organizacional;caso%20excelsior%20gama%20supermecadosC.A)(ANUAL).pdf)
- Garay, S. (2016). *Liderazgo y logros en las organizaciones escolares de Chile*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Guerrero, S. (2010). Efectividad organizacional. Tesis de especialización en alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10913/1/EFFECTIVIDAD%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Gutiérrez, J. (2015). *Gestión y control administrativo de las operaciones de caja*. España: Ediciones Paraninfo.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill / Interamericana.
- Huamán, G. (2018). *Desempeño laboral y eficacia organizacional en la Dirección Regional de la Producción (Produce), Moquegua, 2016*. Tesis Maestría. Universidad nacional de San Agustín Arequipa. Arequipa.
- Katz, D. y Khan, R. (1981). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.



- Krech, D., y Crutchfield, R. (2010). *Actitudes*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Lépiz, C. (2012) *La administración y panificación como procesos*. Costa Rica: Editorial EUNED.
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Argentina: Cengage Learning.
- Luna, A. (2015). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Magalón, M. (2012). *Los modelos de control administrativo en Colombia*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Mayta, Y. (2019). *Plan estratégico institucional y control de gestión de la Municipalidad Distrital de Pariahuanca Huancayo 2017*. Tesis Licenciatura. Universidad Peruana Los Andes. Huancayo.
- Méndez, M. (2012). El concepto de eficacia organizativa y sus implicaciones en la teoría contingente o situacional. *Revista Espacios* 33. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a12v33n05/12330410.html>
- Martínez, R., Vera, M., y Vera, J. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista internacional administración y finanzas* 7 (4) pp 79-92.
- Mockler, R. (1984). *The Management Control Process*. Nueva Jersey: Prentice Hall. Recuperado: <https://pdfs.semanticscholar.org/b28d/34cdaa82d18ca0ebe9f045dbf0bc258e7c65.pdf>
- Noda H. (2016). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente entidades turísticas*. Tesis Doctoral. Universidad Central de Las Villas. España.

- Palomares, D. (2008). Evaluación de las instituciones de educación superior: revisión bibliográfica de sistema de indicadores. *Revista española de documentación científica* 31 (2) pp. 205-229.
- Pardo, F. (2017). *La vida de las empresas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Pérez, L. (2006). *Manual de control interno*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ramos, G. (2015). *Las empresas en Ecuador*. Colombia: Mc Graw Hill – Interamericana.
- Reátegui, R. (2013). Efectividad de los sistemas de memoria organizacional de una institución. *Rev. Actual. Investig. Educ* 13 (1). Recuperado de: [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-47032013000100008](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032013000100008)
- Robbins, S., y Coulter, M. (2008). *Administración*. México: Pearson Educación. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Rodríguez, E. (2009). Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas. *Interciencia* 32 (12) pp 820-826.
- Rubio, M. (2006). El Consejo de Administración en un entorno internacional: el debate sobre su eficacia como órgano de gobierno de la empresa. *Revista de trabajo y seguridad social* 227.
- Saidatul, R., y Kamaruzaman, J. (2009). The characteristic and success factors of an organizational memory information system. *Computer and Information Science* 2 (1) pp 142-151.
- San Martín, C. (2004). *Planeamiento estratégico de la biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Tesis Licenciatura. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

- Sánchez, J. (2016) *Efectividad organizacional, concepto, desarrollo y evaluación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Santillana, J. (2015). *Sistemas de control interno*. México: Pearson Educación.  
Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Sheldon, L. (2016). *Eficiencia organizacional*. México: Trillas.
- Silva, L. (2018). *El control interno y la mejora de la gestión en el área de Administración de la unidad de gestión educativa local de Huaylas, Caraz, 2013*. Tesis Maestría. Universidad San Pedro. Ancash.
- Solís, E. (2014). *El sistema de control interno en los procesos de recaudación y su incidencia en la gestión administrativa del Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo – Ecuador*. Tesis Licenciatura. Universidad Central del Ecuador. Quito.
- Solís, V. (2015). *El control interno y su incidencia en la rentabilidad económica de la Distribuidora de Hidrocarburos Corhol S.A.* Tesis Ingeniería. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Stare, A. (2012). The impact of a project organizational culture and team rewarding on project performance. *Journal for East European Management Studies* 17 (1) pp 40-67.
- Stoner, J, Freeman, E. y Gilbert, D. (2009) *Administración*, México: Pearson Hall Hispanoamericana.
- Suarez, J. (2018). *Empresas y mercado*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Tam, J., Vera, G., y Oliveros, R. (2008). Tipos, métodos y estrategias de investigación científica. *Pensamiento y acción* pp 145-154. Recuperado de [http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj\\_modelapa-5-145-tam-2008-investig.pdf](http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modelapa-5-145-tam-2008-investig.pdf)

Valdivia, J. (2010). *Gerencia de procesos para el control interno*. Bogotá: Ecoe.

Vargas R. (2011). *Efectividad personal y organizacional e inteligencia emocional*.

Disponible en: <http://www.rrhmagazine.com/articulo/psico8.htm>

Vijay S. (1983). The controller's role in management. *Organizational Dynamics* 11 (3) pp 31-48.

## **ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

**Título:** Control administrativo y efectividad organizacional en la Empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<b>Problema General:</b> ¿Cuál es la relación entre el control administrativo y la efectividad organizacional en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020?  <b>Problemas específicos:</b> ¿Cuál es la relación entre el control anticipado o preventivo y la efectividad organizacional en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020?  ¿Cuál es la relación entre el control concurrente y la efectividad organizacional en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020?  ¿Cuál es la relación entre el control de retroalimentación y la efectividad organizacional en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020?	<b>Objetivo general:</b> Determinar relación entre el control administrativo y la efectividad organizacional en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020  <b>Objetivos específicos:</b> Determinar la relación entre el control anticipado o preventivo y la efectividad organizacional en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020  Determinar la relación entre el control concurrente y la efectividad organizacional en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020  Determinar la relación entre el control de retroalimentación y la efectividad organizacional en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020	<b>Hipótesis general:</b> Existe relación entre el control administrativo y la efectividad organizacional en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020  <b>Hipótesis específicas:</b> Existe relación el control anticipado o preventivo y la efectividad organizacional en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020  Existe relación entre el control concurrente y la efectividad organizacional en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020  Existe relación entre el control de retroalimentación y la efectividad organizacional en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2020	Variable 1: Control administrativo				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas valores	Niveles o rangos
			<b>Control anticipado o preventivo</b>	Decisiones preventivas Información oportuna Fiabilidad Estrategias de anticipación	1,2, 3,4, 5,6 7,8,	Nunca (1) Casi nunca (2) Alguna vez (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Deficiente [20 – 46] Eficiente [47 – 73] Muy eficiente [74 – 100]
				Supervisiones Tiempo	9,10 11,12		
			<b>Control de realimentación</b>	Gestión y correctivos Plan de contingencia Optimización de resultados Competencia	13,14 15,16 17,18 19,20		

VARIABLES E INDICADORES				
Variable 2: Efectividad organizacional				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas valores	Niveles o rangos
Metas organizadas	Visión y misión Objetivos estratégicos Servicio de calidad Satisfacción	1,2 3,4 5,6 7,8	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo [20 – 46]  Medio [47 – 73]  Alto [74 – 100]
Procesos internos	Organización Clima Actitud Reconocimietno e incentivo	9,10 11,12 13,14 15,16		
Recursos organizados	Recursos Talento humano	17,18 19,20		

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo <b>MÉTODO:</b> Hipotético-deductivo <b>TIPO:</b> Básica <b>NIVEL:</b> Correlacional <b>DISEÑO:</b> No experimental - Transversal	<b>Población censal:</b> Estará conformada por 77 trabajadores de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C, San Isidro, 2019	<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario de control administrativo Cuestionario de efectividad organizacional	<b>DESCRIPTIVA:</b> - Tablas de frecuencia - Figuras estadísticas <b>INFERENCIAL:</b> Para la prueba de Hipótesis se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de Correlación de Spearman: $r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ Donde: $r_s$ = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman $d$ = Diferencia entre los rangos (X menos Y) $n$ = Número de datos

## Anexo 2: Instrumentos

### Cuestionario de control administrativo

**Estimado trabajador:**

Solicitamos de tu apoyo contestando a los ítems respecto al control administrativo que será totalmente anónimo.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Dimensiones/ítems					
<b>Dimensión 1: Control anticipado o preventivo</b>					
1. El supervisor toma decisiones acertadas sobre el control anticipado que se debe realizar en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	1	2	3	4	5
2. El supervisor de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C toma decisiones sobre los controles previos realizados en la empresa con la finalidad de obtener mejores resultados.	1	2	3	4	5
3. El área administrativa informa a los trabajadores sobre los controles previos que se realizarán en la empresa.	1	2	3	4	5
4. Los trabajadores cuentan con la información oportuna para realizar las actividades planeadas.	1	2	3	4	5
5. El área administrativa brinda información fiable al gerente de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	1	2	3	4	5
6. Los trabajadores utilizan la información fiable que reciben de los clientes para mejorar la calidad de servicio que ofrecen en la empresa.	1	2	3	4	5
7. Los trabajadores de la empresa cuentan con estrategias para anticiparse a prevenir cambios.	1	2	3	4	5
8. Los trabajadores de la empresa cuentan con estrategias para efectivizar su trabajo en la empresa.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 2: Control concurrente</b>					
9. En la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C se realizan supervisiones en forma periódica en el área administrativa.	1	2	3	4	5
10. En la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C se realizan supervisiones sobre el estado de la infraestructura y equipos.	1	2	3	4	5
11. El control concurrente se realiza durante los tiempos establecidos	1	2	3	4	5
12. El control concurrente se realiza dentro de la jornada laboral de los trabajadores.	1	2	3	4	5



<b>Dimensión 3: Control de realimentación</b>					
13. Los controles que se realizan en la empresa mejoran la gestión administrativa de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	1	2	3	4	5
14. Los controles que se realizan en la empresa mejoran los procesos y permiten establecer medidas correctivas.	1	2	3	4	5
15. Se realiza planes de contingencia en la empresa con la finalidad de mejorar los procesos administrativos.	1	2	3	4	5
16. Los planes de contingencias ayudan a mejorar el control administrativo de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	1	2	3	4	5
17. La empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C se interesa por optimizar los resultados de los controles administrativos que se realizan en el ámbito de la construcción.	1	2	3	4	5
18. La optimización de los resultados depende de la calidad de servicio que brinda la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	1	2	3	4	5
19. La empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C es competente en el ámbito de la construcción.	1	2	3	4	5
20. La empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C cuenta con trabajadores idóneos y competentes en el ámbito de la construcción.	1	2	3	4	5

### Cuestionario de efectividad organizacional

**Estimado trabajador:**

Solicitamos de tu apoyo contestando a los ítems respecto al control administrativo que será totalmente anónimo.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Dimensiones/ítems					
<b>Dimensión 1: Metas organizacionales</b>					
1. Los trabajadores se identifican con la visión y misión de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	1	2	3	4	5
2. Actúas de acuerdo a los planeamientos de la visión y misión de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	1	2	3	4	5
3. Cumples con los objetivos estratégicos de la gestión administrativa de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	1	2	3	4	5
4. Se logran los objetivos estratégicos de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	1	2	3	4	5
5. Se interesan por brindar un servicio de calidad en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	1	2	3	4	5
6. Los clientes reportan que el servicio brindado por la empresa es de calidad.	1	2	3	4	5
7. Se preocupan por satisfacer las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5
8. Se preocupa por satisfacer las expectativas de los clientes.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 2: Procesos internos</b>					
9. Presenta una sólida cultura de organización la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	1	2	3	4	5
10. Presenta una organización efectiva a comparación de otras empresas en el rubro de la construcción.	1	2	3	4	5
11. Se promueve un clima favorable que permita cumplir con los objetivos trazados.	1	2	3	4	5
12. Existe un clima favorable entre trabajadores que les permita realizar los trabajos en forma efectiva.	1	2	3	4	5
13. Demuestras una actitud proactiva frente a los trabajos que realizas	1	2	3	4	5
14. Demuestras una actitud positiva ante cualquier problema que se presente en la empresa.	1	2	3	4	5
15. Presenta una política de reconocimiento ante la labor sobresaliente que realizas en la empresa.	1	2	3	4	5
16. Presenta una política de incentivo ante la labor sobresaliente que realizas.	1	2	3	4	5

<b>Dimensión 3: Recursos organizacionales</b>					
17. Se cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros en la empresa.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18. Se distribuye los recursos necesarios para efectivizar tu trabajo en la empresa.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Se utiliza el talento humano en pro de alcanzar los objetivos de la empresa.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20. Se utiliza el talento humano como recurso humano que permita efectivizar los procesos administrativos de la empresa	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### Anexo 3: Certificados de validez de expertos

#### Certificado de validez del Doc. Cesar Humberto del Castillos

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	<b>Dimensión 1: Control anticipado o preventivo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	El supervisor toma decisiones acertadas sobre el control anticipado que se debe realizar en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	X		X		X		
2	El supervisor de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C toma decisiones sobre los controles previos realizados en la empresa con la finalidad de obtener mejores resultados.	X		X		X		
3	El área administrativa informa a los trabajadores sobre los controles previos que se realizarán en la empresa.	X		X		X		
4	Los trabajadores cuentan con la información oportuna para realizar las actividades planeadas.	X		X		X		
5	El área administrativa brinda información fiable al gerente de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	X		X		X		
6	Los trabajadores utilizan la información fiable que reciben de los clientes para mejorar la calidad de servicio que ofrecen en la empresa.	X		X		X		
7	Los trabajadores de la empresa cuentan con estrategias para anticiparse a prevenir cambios.	X		X		X		
8	Los trabajadores de la empresa cuentan con estrategias para efectivizar su trabajo en la empresa.	X		X		X		
	<b>Dimensión 2: Control concurrente</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	En la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C se realizan supervisiones en forma periódica en el área administrativa.	X		X		X		
10	En la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C se realizan supervisiones sobre el estado de la infraestructura y equipos.	X		X		X		
11	El control concurrente se realiza durante los tiempos establecidos	X		X		X		
12	El control concurrente se realiza dentro de la jornada laboral de los trabajadores.	X		X		X		
	<b>Dimensión 3: Control de realimentación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Los controles que se realizan en la empresa mejoran la gestión administrativa de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	X		X		X		
14	Los controles que se realizan en la empresa mejoran los procesos y permiten establecer medidas correctivas.	X		X		X		
15	Se realiza planes de contingencia en la empresa con la finalidad de mejorar los procesos administrativos.	X		X		X		
16	Los planes de contingencias ayudan a mejorar el control administrativo de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	X		X		X		
17	La empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C se interesa por optimizar los resultados de los controles administrativos que se realizan en el ámbito de la construcción.	X		X		X		
18	La optimización de los resultados depende de la calidad de servicio que brinda la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	X		X		X		
19	La empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C es competente en el ámbito de la construcción.	X		X		X		
20	La empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C cuenta con trabajadores idóneos y competentes en el ámbito de la construcción.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: DEL CASTILLO TALLEDO, CÉSAR HUMBERTO

DNI: 07035192

Especialidad del validador:.....*Metodología*.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
**Firma del Experto Informante**

**03 de Julio del 2020**

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión 1: Metas organizacionales</b>								
1	Los trabajadores se identifican con la visión y misión de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	X		X		X		
2	Actúas de acuerdo a los planeamientos de la visión y misión de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	X		X		X		
3	Cumples con los objetivos estratégicos de la gestión administrativa de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	X		X		X		
4	Se logran los objetivos estratégicos de la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	X		X		X		
5	Se interesan por brindar un servicio de calidad en la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	X		X		X		
6	Los clientes reportan que el servicio brindado por la empresa es de calidad.	X		X		X		
7	Se preocupan por satisfacer las necesidades de los clientes.	X		X		X		
8	Se preocupa por satisfacer las expectativas de los clientes.	X		X		X		
<b>Dimensión 2: Procesos internos</b>								
9	Presenta una sólida cultura de organización la empresa GEOSCALA PERÚ S.A.C	X		X		X		
10	Presenta una organización efectiva a comparación de otras empresas en el rubro de la construcción.	X		X		X		
11	Se promueve un clima favorable que permita cumplir con los objetivos trazados.	X		X		X		
12	Existe un clima favorable entre trabajadores que les permita realizar los trabajos en forma efectiva.	X		X		X		
13	Demuestras una actitud proactiva frente a los trabajos que realizas	X		X		X		
14	Demuestras una actitud positiva ante cualquier problema que se presente en la empresa.	X		X		X		
15	Presenta una política de reconocimiento ante la labor sobresaliente que realizas en la empresa.	X		X		X		
16	Presenta una política de incentivo ante la labor sobresaliente que realizas.	X		X		X		
<b>Dimensión 3: Recursos organizacionales</b>								
17	Se cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros en la empresa.	X		X		X		
18	Se distribuye los recursos necesarios para efectivizar tu trabajo en la empresa.	X		X		X		
19	Se utiliza el talento humano en pro de alcanzar los objetivos de la empresa.	X		X		X		
20	Se utiliza el talento humano como recurso humano que permita efectivizar los procesos administrativos de la empresa	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *DEL CASTILLO TALLEDO, CESAR HUMBERTO*

DNI: *07035192*

Especialidad del validador: *Metodólogo*

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*[Firma]*

Firma del Experto Informante



## Certificado de valides del Doc. Guillermo Chicchon Mendoza

30/7/2020

Gmail - JUICIO DE EXPERTOS



jimmy edison macedo bedoya <jimmyedy30@gmail.com>

---

### JUICIO DE EXPERTOS

1 mensaje

---

**oscar guillermo chicchon mendoza** <oschi@hotmail.com>  
Para: "jimmyedy30@gmail.com" <jimmyedy30@gmail.com>

30 de julio de 2020 a las 18:08

Estimado Alumnos<.

Se revisó el instrumento de recolección de datos (CUESTIONARIO) y se indica que si reúne las condiciones mínimas por el cual se da conformidad al instrumento del investigación.

Saludos.



**MACEDO CARTA PARA FIRMA DE JUICIO DE EXPERTOS 1.docx**

144K

## Anexo 4

### Confiabilidad del Control administrativo

Control administrativo.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana

24 : P5

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	1	3	2	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	5	1	1	4	3	2	2
2	1	4	3	1	4	4	2	5	1	3	4	2	5	2	1	3	2	2	1	1
3	2	1	4	1	2	4	3	1	2	2	1	3	5	5	3	5	4	2	2	1
4	2	2	3	2	4	2	5	5	5	5	3	3	3	3	5	2	1	5	3	4
5	4	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	4	2	1
6	1	2	4	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	4	2	2	2	1	5	2
7	3	1	5	3	2	2	4	1	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	4	2
8	4	3	1	3	2	2	1	1	4	3	3	4	3	1	3	2	2	3	4	5
9	4	4	1	2	3	3	2	1	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	5	3
10	1	1	5	3	5	3	1	5	3	3	3	1	1	5	3	5	3	4	4	5
11	2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	3	5	4
12	4	4	2	3	4	3	1	4	1	4	2	4	4	2	3	4	3	3	1	1
13	4	4	2	3	4	3	2	1	4	4	2	4	4	2	3	4	3	4	2	3
14	3	3	2	4	4	4	3	3	1	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	5
15	3	3	5	4	4	4	2	1	5	5	3	3	3	5	4	4	4	5	2	2
16	1	4	5	5	5	4	2	5	3	4	3	1	4	5	5	5	4	3	5	5
17	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	2	4	4
18	2	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	2	4	4	4	5	5	5	3	1
19	4	5	5	5	5	5	1	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
20	2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	5	5	5

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	20	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,833	20



## Confiabilidad de efectividad organizacional

Efectividad organizacional.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Vent:

23 : P7

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	4	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3	1	2	1	2	1	4	1	2
2	3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5	4	2	2	2	2	4	1	1
3	1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3	2	5	4	1	1	3	2	1
4	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	2	2	5	3	1	4	2	1
5	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	5	3	4	2	1	2
6	2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	4	5	1	5	1	3	2	1
7	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	2	4	2	4	4	2	3	2
8	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	1	3	3	2	5	4	2	3
9	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4	2	3	4	2	4	2	3
10	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	1	2	1	4	3	3	2	5
11	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	5	1	4	5
12	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	3	1	4	3	5	2	4	5
13	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	1	2	3	5	5	2	4	4
14	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	4	5	4	2
15	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5	1	2	5	1	4	4	5
16	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	1	5	5
17	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	1	4	5	4
18	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	4	4	5	4
19	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4	5	4	3	2	5	5	5
20	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	4	4	4	5

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,827	20

## Anexo 5

### Base de datos de la variable Control administrativo

N°	Control administrativo																			
	Control anticipado o preventivo								Control concurrente				Control de retroalimentación							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	1	3	2	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	5	1	1	4	3	2	2
2	1	4	3	1	4	4	2	5	1	3	4	2	5	2	1	3	2	2	1	1
3	2	1	4	1	2	4	3	1	2	2	1	3	5	5	3	5	4	2	2	1
4	2	2	3	2	4	2	5	5	5	5	3	3	3	3	5	2	1	5	3	4
5	4	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	4	2	1
6	1	2	4	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	4	2	2	2	1	5	2
7	3	1	5	3	2	2	4	1	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	4	2
8	4	3	1	3	2	2	1	1	4	3	3	4	3	1	3	2	2	3	4	5
9	4	4	1	2	3	3	2	1	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	5	3
10	1	1	5	3	5	3	1	5	3	3	3	1	1	5	3	5	3	4	4	5
11	2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	3	5	4
12	4	4	2	3	4	3	1	4	1	4	2	4	4	2	3	4	3	3	1	1
13	4	4	2	3	4	3	2	1	4	4	2	4	4	2	3	4	3	4	2	3
14	3	3	2	4	4	4	3	3	1	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	5
15	3	3	5	4	4	4	2	1	5	5	3	3	3	5	4	4	4	5	2	2
16	1	4	5	5	5	4	2	5	3	4	3	1	4	5	5	5	4	3	5	5
17	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	2	4	4
18	2	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	2	4	4	4	5	5	5	3	1
19	4	5	5	5	5	5	1	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
20	2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	5	5	5
21	4	3	1	5	2	1	3	5	3	5	2	2	5	4	4	4	4	5	4	1
22	4	1	2	3	5	1	5	4	3	2	2	4	3	1	4	4	1	4	5	1
23	4	3	1	3	5	2	2	2	5	3	5	4	3	2	5	4	4	2	5	4
24	4	4	3	4	2	5	5	5	1	1	3	4	3	1	3	4	2	1	4	2
25	4	5	3	1	1	5	4	1	5	2	3	4	3	4	3	2	3	3	5	3
26	2	3	5	4	1	4	5	3	5	2	2	2	3	5	1	5	5	5	4	5
27	5	2	4	4	3	4	5	1	2	1	1	3	4	1	2	4	2	1	4	3
28	2	5	4	1	1	2	1	2	1	5	1	3	2	1	2	3	1	3	5	5
29	4	1	4	2	4	1	2	5	5	2	1	3	2	4	4	1	1	1	4	2
30	2	5	4	3	5	2	4	1	2	1	5	1	1	1	4	3	4	1	4	4
31	3	4	3	5	3	5	3	4	3	3	3	3	5	5	3	1	1	4	2	5
32	4	4	4	3	1	2	3	5	4	3	3	2	5	1	3	3	4	4	2	2
33	2	3	3	1	5	1	1	3	3	4	4	2	2	4	2	5	1	3	4	3
34	2	2	1	5	4	5	3	2	1	4	3	1	3	2	3	4	1	4	4	5
35	5	1	1	5	4	2	4	4	2	1	2	5	5	2	3	2	2	3	4	2
36	3	1	4	5	5	2	1	1	2	2	5	2	5	5	3	4	5	2	1	5
37	1	5	2	4	5	4	5	4	5	1	2	1	1	5	3	4	3	4	3	5

38	1	3	1	4	1	5	4	2	3	5	4	5	5	1	2	5	1	2	1	2
39	4	1	1	4	1	5	5	4	4	5	4	3	4	3	5	5	3	5	2	4
40	3	4	1	3	2	3	3	5	4	3	1	1	1	4	4	4	2	2	4	3
41	5	3	1	5	4	5	4	5	3	2	5	4	4	3	1	3	5	3	3	3
42	5	2	2	5	3	1	4	3	2	4	5	4	2	2	3	4	5	3	2	5
43	3	3	4	1	1	2	4	1	5	5	2	5	2	2	3	3	3	4	2	1
44	1	5	3	3	4	3	4	2	5	1	5	3	5	5	1	5	1	1	2	3
45	1	5	1	2	1	1	1	2	4	4	2	5	5	3	4	1	1	4	5	4
46	2	5	3	1	2	1	4	5	3	2	4	3	2	5	2	2	4	5	5	1
47	1	2	3	1	4	3	2	4	2	4	2	4	4	2	1	4	2	3	5	5
48	3	4	4	4	2	2	1	5	4	5	1	2	4	3	3	3	2	5	3	3
49	2	5	4	4	4	4	5	1	1	3	5	4	1	4	3	2	2	3	5	5
50	3	3	3	1	2	5	2	5	3	5	2	3	3	1	4	4	4	3	1	5
51	2	1	4	1	3	1	3	5	3	2	4	1	3	5	2	1	3	1	1	1
52	4	2	3	1	2	3	2	4	4	5	1	2	5	5	3	4	3	5	2	5
53	2	1	3	2	5	3	3	3	3	2	3	3	4	4	1	2	2	1	5	5
54	2	1	4	4	2	3	1	5	5	2	2	2	1	2	1	1	1	5	3	4
55	2	1	1	2	4	4	2	5	3	2	3	5	4	1	1	5	2	5	5	3
56	4	5	1	5	2	5	1	1	5	1	5	2	2	3	4	3	4	4	5	4
57	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	5	2	5	1	2	2	2	3
58	1	5	1	3	4	3	5	5	2	3	1	1	4	4	1	1	1	2	4	1
59	2	1	5	1	2	1	2	1	1	3	2	4	3	2	3	5	5	1	5	1
60	5	2	3	2	5	3	4	3	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4	1	4
61	1	3	3	3	2	3	5	5	1	1	3	2	3	5	1	2	3	4	1	2
62	1	5	3	2	3	1	3	4	1	3	4	2	3	3	3	3	1	3	1	1
63	1	4	4	2	1	5	2	5	1	2	4	2	2	2	4	2	4	1	2	4
64	2	4	5	4	1	3	1	3	3	3	1	1	4	4	3	5	1	5	2	4
65	5	4	2	1	4	5	5	4	4	3	2	2	4	4	2	1	2	3	5	1
66	2	4	3	4	3	2	4	2	1	5	3	5	4	4	1	3	5	3	4	1
67	4	4	3	4	2	1	5	4	2	1	4	5	2	4	3	2	2	4	2	1
68	4	1	5	3	2	4	2	1	4	2	3	2	4	1	3	3	2	2	2	4
69	5	4	5	2	2	2	5	2	1	3	4	5	4	5	1	3	1	5	1	3
70	4	2	4	4	1	3	5	2	2	2	3	3	1	1	2	5	1	2	4	1
71	2	5	5	5	1	5	2	1	1	4	1	5	3	4	1	1	1	5	1	5
72	2	3	3	2	2	1	5	3	3	5	3	1	3	3	4	5	4	1	1	5
73	3	5	5	4	2	3	4	4	1	3	3	2	2	1	5	2	4	2	5	2
74	3	5	1	5	4	5	1	4	2	1	1	2	3	4	2	1	5	2	5	4
75	4	4	4	5	2	4	1	4	5	3	2	3	5	4	4	5	3	2	2	4
76	4	3	2	1	3	2	2	5	1	2	3	5	1	4	2	2	2	3	4	5
77	1	4	3	4	5	1	5	2	1	1	1	5	5	1	5	2	3	1	3	2

### Base de datos de la variable Efectividad organizacional

Efectividad organizacional																				
N°	Metas organizadas								Procesos internos								Recursos organizados			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	4	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3	1	2	1	2	1	4	1	2
2	3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5	4	2	2	2	2	4	1	1
3	1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3	2	5	4	1	1	3	2	1
4	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	2	2	5	3	1	4	2	1
5	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	5	3	4	2	1	2
6	2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	4	5	1	5	1	3	2	1
7	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	2	4	2	4	4	2	3	2
8	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	1	3	3	2	5	4	2	3
9	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4	2	3	4	2	4	2	3
10	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	1	2	1	4	3	3	2	5
11	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	5	1	4	5
12	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	3	1	4	3	5	2	4	5
13	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	1	2	3	5	5	2	4	4
14	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	4	5	4	2
15	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5	1	2	5	1	4	4	5
16	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	1	5	5
17	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	1	4	5	4
18	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	4	4	5	4
19	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4	5	4	3	2	5	5	5
20	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	4	4	4	5
21	4	4	4	1	1	3	2	4	4	3	2	1	4	3	4	1	3	1	4	2
22	1	4	2	1	5	4	2	1	1	3	5	4	3	4	2	3	3	3	2	4
23	2	1	2	4	3	2	4	3	5	4	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3
24	3	3	1	4	5	2	3	2	4	5	5	5	1	2	4	5	5	3	3	3
25	1	4	1	2	4	1	3	3	3	2	2	2	1	1	5	1	5	5	2	2
26	1	4	4	2	4	1	4	1	2	1	1	2	3	4	2	2	4	2	3	3
27	3	5	5	5	3	2	2	4	1	2	5	2	1	3	4	5	2	2	4	5
28	1	4	5	5	3	4	2	1	5	1	5	2	3	2	1	3	2	4	3	4
29	2	2	3	2	2	1	2	3	3	1	1	4	2	5	2	2	5	3	2	2
30	2	1	4	1	1	5	1	4	4	2	5	4	1	3	4	3	4	5	5	2
31	4	3	3	1	2	5	2	1	2	5	2	4	1	4	2	2	2	5	4	1
32	1	4	3	2	2	5	4	2	3	2	5	1	4	4	4	2	2	3	1	4
33	4	2	4	2	5	4	4	3	4	2	4	5	3	2	5	2	4	3	3	3
34	3	4	1	5	4	3	3	3	2	5	2	5	5	1	1	2	4	3	2	1
35	5	3	5	4	4	4	1	3	3	1	5	5	3	5	4	2	2	5	3	2
36	4	1	3	2	4	5	1	3	1	4	1	3	5	3	2	4	4	4	4	4
37	5	3	1	5	3	1	4	5	3	3	4	1	4	4	4	4	3	5	1	2

38	3	2	1	2	3	2	2	4	2	1	2	1	4	5	2	5	1	2	3	3
39	2	5	4	2	1	3	3	3	3	5	4	3	1	3	4	4	3	3	4	4
40	3	3	1	2	4	2	2	4	5	5	3	3	5	1	5	2	5	2	1	1
41	4	5	1	5	5	1	2	3	5	1	5	5	5	4	5	2	5	3	3	4
42	3	2	5	2	1	3	5	1	3	3	2	2	4	3	3	5	1	3	5	1
43	1	5	3	2	2	3	1	1	3	5	2	1	4	2	4	3	5	5	3	4
44	5	5	2	1	2	4	2	5	2	1	1	1	5	1	5	5	1	3	2	2
45	1	1	2	4	5	2	5	2	2	2	4	2	5	4	5	5	1	5	2	1
46	5	3	2	4	2	5	4	3	2	3	3	4	1	1	5	2	1	5	1	4
47	4	3	2	5	2	1	4	4	4	4	1	2	4	2	2	5	2	2	2	3
48	2	5	3	1	2	3	4	1	2	4	5	1	2	3	2	5	3	3	2	1
49	4	3	2	2	3	3	1	1	1	1	2	4	4	4	5	2	3	4	2	4
50	4	1	5	2	5	2	4	5	3	2	4	5	1	2	2	2	1	3	3	1
51	1	1	2	2	3	5	2	1	4	4	3	3	2	1	4	2	1	2	4	1
52	5	3	2	5	1	5	1	5	2	1	1	3	3	1	5	1	3	2	3	1
53	1	2	2	2	2	4	5	3	4	2	2	1	5	3	1	2	3	4	1	4
54	2	2	2	1	1	2	1	2	1	3	2	4	2	5	2	2	1	5	2	2
55	3	4	1	3	3	4	2	3	4	5	1	3	4	2	2	3	4	1	3	2
56	1	2	2	1	3	2	2	2	5	1	3	4	2	5	1	1	2	5	4	3
57	1	5	3	5	5	2	1	1	2	1	3	2	5	3	4	5	4	3	5	1
58	1	2	1	3	3	4	4	4	2	2	4	1	5	1	1	2	1	2	4	4
59	3	2	1	3	5	2	1	4	2	1	5	3	5	2	1	2	2	2	5	4
60	1	5	2	4	3	3	4	1	3	2	5	4	1	3	4	1	2	3	5	2
61	3	4	1	2	1	2	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4
62	5	2	3	5	1	3	5	4	1	5	1	2	3	3	4	2	3	1	1	5
63	3	4	4	1	3	1	4	3	4	4	1	1	3	4	2	3	5	2	3	4
64	5	2	2	2	3	3	1	2	2	3	4	5	4	4	3	5	5	5	3	1
65	1	3	1	5	2	4	4	1	3	2	3	3	4	4	3	5	2	5	5	3
66	1	5	3	2	1	3	2	2	5	3	3	5	4	2	1	2	2	2	4	5
67	2	1	4	2	4	4	1	1	3	5	2	4	4	4	5	3	5	4	4	1
68	3	5	2	5	2	4	2	4	3	2	5	4	2	4	1	5	3	3	1	4
69	4	1	4	5	3	1	1	4	3	3	2	4	3	4	1	5	1	1	2	1
70	5	1	5	1	4	1	3	3	5	4	1	1	2	3	1	5	4	1	2	4
71	4	5	4	1	4	5	4	5	1	1	2	2	2	1	4	5	3	4	1	1
72	2	5	4	1	2	5	4	5	1	2	2	1	3	2	4	2	1	4	5	3
73	2	5	4	5	5	4	1	3	5	2	1	1	3	1	2	3	4	1	3	2
74	1	1	3	5	5	2	5	5	3	2	4	5	3	4	4	4	4	1	3	4
75	2	1	4	4	2	1	2	2	4	1	4	1	3	3	3	3	1	5	5	4
76	5	4	3	3	4	2	4	5	4	2	1	3	5	1	5	4	5	3	2	2
77	5	3	5	3	1	2	3	5	5	2	4	2	2	3	1	3	2	2	3	2